Gestion futée

Gilles Barouch

TPE-PME

Améliorer votre efficacité

3 outils simples et efficaces !



Éditions Livres à Vivre





Améliorer votre efficacité

3 outils simples et efficaces !

Gestion futée

Gilles Barouch

TPE-PME

Améliorer votre efficacité

3 outils simples et efficaces !

Éditions Livres à Vivre





Dans la même collection

Booster la performance de son entreprise – La boîte à outils de votre succès !

Fidéliser et gagner vos clients par l'écoute – Des outils à votre portée !

Élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi – Voici les modes d'emploi !

Les tableaux d'autodiagnostic présentés dans cet ouvrage sont téléchargeables sur le site www.boutique-livres.afnor.org>Livres>rubrique « Espace lecteur », en entrant le code suivant : 3465222

ISBN AFNOR 978-2-12-465222-8
ISBN Éditions Livres à Vivre 978-2-9523509-4-5
Composition : Zugraphi Design Studio – Correctrice : Laurence Michalot
Couverture : création AFNOR Éditions – Crédit photo © 2009 JupiterImages Corporation



AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex
Tél. : +33 (0) 1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Éditions Livres à Vivre – 48, rue Foucher Lepelletier, 92130 Issy-Les-Moulineaux
Tél. : +33 (0) 1 40 93 43 27 – www.livres-a-vivre.com
En partenariat avec :
BEM Bordeaux Management School – 680, cours de la Libération, 33405 Talence Cedex
Tél. +33 (0) 5 56 84 55 55 – www.bem.edu

Sommaire

Préface

BEM Bordeaux Management School propose des formations dont la vocation est d'apporter aux cadres - et aux futurs cadres - les compétences nécessaires pour gérer et développer des entreprises. Une des ambitions principales est de préparer des professionnels à accompagner les entreprises de toutes dimensions dans leurs projets. Dans cette perspective, une attention particulière est portée à la gestion des entreprises de petites et moyennes tailles.

Traditionnellement, les programmes de formation dispensés à BEM intègrent des réflexions sur les méthodes, les outils et les concepts managériaux pour une plus grande performance des TPE et PME. Rappelons qu'en matière d'enseignement de la gestion, la plupart des travaux universitaires, mais également de consultants, s'intéresse d'abord aux problématiques d'entreprises de grande envergure. Citons, par exemple, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui s'avère souvent coûteuse et peu efficace dans le cadre d'entreprises petites et moyennes. De même, la plupart des approches marketing sont de peu d'utilité hors des entreprises de grandes tailles. On pourrait également multiplier les exemples d'outils issus du management de la qualité ou de la finance dont le champ d'application reste les grands groupes industriels ou de service.

L'importance de la TPE et de la PME dans le tissu économique français exige une attention plus importante de la part des organismes de formation afin d'adapter leurs contenus. Poursuivant ses efforts pour répondre aux problèmes auxquels ces entreprises doivent faire face, BEM s'associe à présent avec AFNOR pour la publication d'une collection d'ouvrages pratiques qui est dédiée aux TPE et PME. Ces ouvrages proposent une sélection d'outils d'organisation et de gestion particulièrement utiles pour s'améliorer de façon constante et se développer efficacement.

Un soin particulier a été pris pour adapter ces outils à la spécificité des petites et moyennes entreprises. De la création d'une entreprise à sa transmission en passant par son développement, chaque ouvrage thématique donne les clés à l'entrepreneur pour améliorer sa gestion quotidienne et envisager sereinement l'avenir. Employer un langage juste est l'un des engagements

de cette collection. Il ne s'agit pas de simplifier mais de rendre accessible, c'est-à-dire d'expliquer à l'aide d'un vocabulaire adapté et compréhensible. L'utilisation de graphiques et de tableaux permet une meilleure lisibilité et les cas pratiques sont utiles pour mieux cerner la réalité du terrain.

Nous espérons que cette collection répondra aux attentes des chefs de petites et moyennes entreprises et de leurs collaborateurs. Ceux-ci ont besoin, plus que jamais, d'outils pratiques, simples à mettre en œuvre et efficaces les aidant à relever les nouveaux défis auxquels ils sont confrontés et à faire la différence sur des marchés de plus en plus concurrentiels.

Bonne lecture

Christophe Estay
Directeur de la Recherche
BEM Bordeaux Management School

Préambule de la collection

L’environnement des petites entreprises se transforme

Être indépendant ou entrepreneur est une vocation

Etre indépendant ou entrepreneur est le plus souvent une vocation.

On s’installe soit en libéral, soit en commerçant, soit en indépendant, soit en société, seul ou avec un partenaire ou avec un petit nombre de collaborateurs. On choisit un métier qui devient souvent une passion. On accepte parfois des garanties inférieures à celles des salariés en matière de retraite, d’indemnités chômage et de couverture en cas de longue maladie ou d’accident. On accepte aussi une certaine fluctuation de ses revenus. On accepte tout cela car le métier est passionnant et on est libre. Comment se plaindrait-on de ces contraintes qui sont la contrepartie d’un choix de vie ?

Les entrepreneurs partagent un certain nombre de valeurs et de besoins

Les entrepreneurs et les indépendants ont donc en commun le choix de l’indépendance et de la liberté.

Ils partagent aussi le plus souvent un certain nombre de souhaits : gagner du temps, prendre du recul par rapport aux urgences, obtenir une meilleure stabilité de leurs recettes, mieux organiser leur travail et obtenir un meilleur revenu.

Les petites entreprises semblent mal connaître les possibilités offertes par les méthodes modernes d'amélioration de l'efficacité

Gérer sa trésorerie, gérer les implications juridiques des contrats de travail ou sa comptabilité, gérer du personnel n'est pas pour eux le cœur de leur métier. Dans cette perspective, la gestion est parfois perçue comme une contrainte supplémentaire.

Il en va de même des méthodes d'organisation et de management. Celles-ci sont souvent méconnues. Elles sont identifiées, à tort, aux grandes entreprises.

Or, l'entrepreneur, s'il aspire à un bon revenu et à une reconnaissance de son travail, est déterminé tout autant, comme on l'a vu, par des valeurs d'indépendance, de liberté, de partenariat.

Il travaille essentiellement en réseau d'associés, d'amis, de relations professionnelles, et pense que sa façon de travailler est différente des grandes organisations.

Il gagnerait à mieux connaître ces nouvelles méthodes qui ont révolutionné les organisations privées ou publiques, grandes ou petites, et qui donnent, pour certaines, une place centrale aux valeurs qui fondent sa propre motivation : l'engagement, le partenariat, la proximité avec les clients notamment. Ces méthodes, sous réserve d'être adaptées à l'univers de la petite entreprise, pourraient l'aider à aborder de façon efficace un certain nombre de points cruciaux pour le succès de son entreprise : gestion du temps, développement de son activité, conservation des bons clients, amélioration de sa rentabilité, réduction des dysfonctionnements, par exemple.

L'environnement des petites entreprises devient plus incertain

Cette méconnaissance serait sans problème si l'environnement de beaucoup d'indépendants et de petits/moyens entrepreneurs n'était devenu plus incertain ces dernières années. Leurs retraites sont en point d'interrogation, leurs marges sont attaquées par une concurrence démultipliée et par des acheteurs plus professionnels, leurs clients sont plus exigeants et le risque de voir la demande se tasser est réel. Enfin, les prélèvements sociaux et fiscaux ne se réduisent pas.

Le bon fonctionnement de leurs réseaux assure encore aux entrepreneurs expérimentés une marge de sécurité, mais ces difficultés cumulées rejaillissent parfois sur les conditions d'exercice de leur métier.

Quant aux jeunes professionnels et aux cadres en phase de création d'entreprise, le plus souvent dans le commerce, l'artisanat ou l'informatique, ils ne bénéficient généralement pas de l'avantage d'un réseau constitué. De sorte qu'un grand nombre de nouvelles entreprises disparaissent en moins de trois ans.

Les outils modernes d'amélioration de l'efficacité sont aujourd'hui indispensables

Dans ce contexte plus difficile, les indépendants et les chefs d'entreprises ne peuvent plus ignorer les nouveaux outils de management qui ont émergé ces dernières années. Ils ont changé la face de bon nombre d'entreprises et de services publics. Ils vont transformer leur environnement de travail. Par leur fait, leurs interlocuteurs (services publics, clients, centres de gestion, comptables, chambres de commerce ou de métiers, syndicats professionnels…) ne raisonnent déjà plus tout à fait de la même manière.

Il est donc important pour ces professionnels de comprendre les tenants et les aboutissants de cette mutation puis, s'ils le souhaitent, d'en appliquer les méthodes et les outils à leur propre situation pour inscrire la réussite de leur entreprise dans la durée.

À qui s'adresse cette collection ?

Le public concerné par cette collection est l'ensemble des personnes qui dirigent une structure moyenne, petite ou unipersonnelle, c'est-à-dire les chefs de petites ou moyennes entreprises, les professions libérales, les indépendants, les commerçants, les artisans ou les créateurs d'entreprise.

Ces ouvrages s'adressent plus particulièrement à quatre catégories de professionnels :

– Les professionnels expérimentés : ces professionnels installés depuis de longues années souhaitent prendre du recul, clarifier leurs choix, améliorer leur efficacité et se développer.
– Certains professionnels traversent une période de difficulté, le plus souvent accidentelle. Les outils proposés peuvent les aider à prendre du recul et analyser leurs problèmes en profondeur pour repartir sur des bases plus saines et plus efficaces. Ils leur indiquent un cap et une méthode pour mieux ordonner leurs pratiques et reprendre confiance.
– Les créateurs d'entreprise en phase de développement : installés depuis trois à cinq ans, ils ont surmonté les problèmes de l'installation et souhaitent se développer efficacement.
– Enfin, les créateurs d'entreprises avant l'installation ou dans les deux premières années d'activité souhaitent éviter les erreurs qui risqueraient de compromettre leur projet et s'appuyer sur le meilleur de l'expérience en matière d'organisation et de gestion pour démarrer sur des bases solides avec les meilleures chances de succès.

Des outils pratiques et adaptables à votre situation propre

Cette collection vise d'abord à initier le professionnel aux outils d'amélioration de l'efficacité utilisés par les entreprises les plus performantes. Ces outils sont présentés sous une forme synthétique et rapide : l'essentiel de ce qu'il faut savoir sur l'outil est rassemblé en quelques pages.

La compréhension des outils est facilitée par un mode de présentation adapté :

- les outils ont été rendus accessibles pour pouvoir être bien compris puis adaptés à l'univers d'une petite structure,
- des résumés facilitent la compréhension des outils en vue de leur application pratique,
- des exemples tirés de l'univers des petites entreprises illustrent l'outil,
- les modalités de mise en œuvre de l'outil sont présentées et des grilles d'auto-évaluation et de progrès permettent au lecteur, s'il le souhaite, d'appliquer immédiatement l'outil à la situation de son entreprise.

Cette collection permet donc au lecteur, s'il le veut, d'appliquer immédiatement les outils présentés.

Gilles Barouch
Professeur à BEM Bordeaux Management School

Introduction

L'amélioration de l'efficacité et la maîtrise des coûts font partie des approches que le chef d'entreprise développe en vue d'assurer la pérennité de son activité. La maîtrise des dépenses ou l'amélioration de la productivité du travail sont couramment utilisées dans ce but.

Il est pourtant des coûts qui sont beaucoup plus élevés que certains frais de fonctionnement ou de structure mais qui sont invisibles. Ce sont les coûts des erreurs, des réclamations, des pertes de client... Ce sont les coûts des bonnes idées que l'on néglige parce que l'on est accaparé précisément par les difficultés quotidiennes.

Ces coûts se comptent en manque à gagner, en ressources gaspillées ou en temps perdu mais aussi en terme d'insatisfaction pour le chef d'entreprise, les personnels ou les clients. Ce sont donc à ces coûts qu'il faut s'attaquer en priorité.

L'objet de cet ouvrage est de fournir aux entrepreneurs un mode d'emploi simple et pratique pour commencer à réduire de façon méthodique cette entreprise fantôme qui coûte et ne rapporte que des problèmes. Le chantier est considérable mais très vite l'entrepreneur pourra en constater les bénéfices non seulement en matière d'économies réalisées ou de chiffre d'affaires développé mais aussi sur le plan de la sérénité dans son travail.

Les trois outils de prévention des problèmes et d'amélioration de l'efficacité

L'entrepreneur qui souhaite prévenir les difficultés et améliorer son efficacité aura intérêt à commencer par les outils qui sont les plus simples à mettre en œuvre et dont il peut attendre un résultat rapide et durable.

Dans le présent ouvrage sont présentés trois outils d'amélioration de l'efficacité de ce genre.

La démarche de prévention des défauts vise à identifier, au fur et à mesure qu'ils se produisent, les problèmes de fonctionnement (par exemple les défaillances, les réclamations, les contentieux, etc.), d'en analyser l'origine et de mettre en œuvre des actions d'amélioration pour en supprimer les causes.

La mise en valeur des bonnes idées est une démarche visant à noter de façon systématique les idées d'amélioration produites par le professionnel ou ses collaborateurs et à les mettre en œuvre par ordre d'importance pour l'entreprise.

La prévention des risques est une démarche qui consiste à identifier les problèmes potentiels qui pourraient survenir dans l'exercice de l'activité et à les réduire par des actions préventives appropriées.

Ces trois outils concourent à l'amélioration continue de l'efficacité de l'entreprise quand ils sont mis en œuvre de façon systématique.

Mode de présentation

Pour simplifier la compréhension, le mode d'emploi de chaque outil sera présenté selon les rubriques de la grille PQQOQC.

Tableau 0.1 Liste des rubriques de présentation d'un outil
La grille PQQOQC

Pourquoi ? Pourquoi cet outil est-il important ?
Qui ? Qui est responsable de mettre en œuvre l'outil ?
Quoi ? En quoi consiste précisément la mise en œuvre de l'outil ?
Où ? Où est réalisé ce travail ? Sur quel document ? Situé à quel emplacement ?
Quand ? A quel moment ce travail doit-il être réalisé ?
Comment ? Quelles sont les recommandations pour mettre en œuvre l'outil ?
Exemple : Présentation d'un exemple d'application de l'outil proposé.
Commentaire : Observations destinées à éclairer l'exemple donné.
Application à votre situation : Si vous le souhaitez, vous pouvez commencer à appliquer les notions présentées à votre propre situation. Vous vous reporterez alors aux grilles d'auto-diagnostic situées en fin d'ouvrage (chapitre 4) et vous les remplirez sur la base des données relatives à votre situation professionnelle.

Les termes utilisés

Par la suite, le terme « le professionnel » ou « l'entrepreneur » sera utilisé pour désigner le chef d'une PME ou d'une TPE, l'indépendant, le professionnel libéral, le commerçant, l'artisan ou le créateur d'entreprise.

Les termes « structure », « activité », « entreprise », « entité » ou « organisation » seront employés indistinctement pour désigner le cadre d'exercice de la profession sur lequel vont porter les efforts d'amélioration.

Les termes « erreur », « problème », « dysfonctionnement », « défaut », « défaillance » ou « non-conformité » seront pris dans un sens équivalent : celui d'une situation non souhaitée.

Les termes « problèmes potentiels » ou « risques » renvoient à des défaillances qui pourraient se produire à l'avenir et entraîner des conséquences négatives pour l'activité.

« L'amélioration de l'efficacité » est entendue ici dans le sens de l'identification et de la réduction systématique des dysfonctionnements de l'entreprise.

Un glossaire des termes utilisés est proposé en fin d'ouvrage.

1
La prévention des défauts

Résumé

Toute activité connaît des dysfonctionnements.

Par exemple, des matériels qui tombent en panne, une rupture de stock, des produits non-conformes retournés par le client, une information qui circule mal, des personnels absents ou mal informés.

Ces défauts font malheureusement partie du quotidien de l'activité d'une entreprise, d'un professionnel libéral ou d'un travailleur indépendant.

Ils affectent aussi bien le client (problèmes de qualité des prestations), que le personnel (plaintes des clients, re-travail...) ou le professionnel lui-même (temps perdu, stress ou perte de revenu).

Longtemps, on n'a accordé d'attention qu'aux défaillances les plus graves. On attendait en quelque sorte que l'incendie se déclare pour prendre conscience de l'existence d'un problème. L'approche moderne des organisations considère au contraire qu'il n'y a pas de petit problème et que toute défaillance doit être identifiée et traitée pour éviter qu'elle ne se reproduise et ne provoque des défaillances plus graves.

Cette approche permet de réaliser des économies importantes en réduisant le coût des défaillances. Car une défaillance se traduit toujours par un gaspillage. Il faut refaire le travail qui n'a pas été bien fait du premier coup ou fournir des compensations au client.

La démarche de prévention des défauts proposée consiste donc à identifier les dysfonctionnements qui se produisent dans le cours de l'activité puis à les reporter dans un tableau. Il s'agit ensuite d'en analyser les causes puis de les réduire par des actions d'amélioration appropriées.

La réduction systématique des causes des défauts permet de mieux satisfaire le client, de réaliser des gains d'efficacité significatifs tout en augmentant le confort de travail du professionnel et des personnels.

1.1 La réduction des défauts permet de faire des économies

1.1.1 Une défaillance produit des effets en chaîne négatifs

Toute activité est marquée par une somme plus ou moins importante de dysfonctionnements que l'on traite au fil du temps sans toujours songer à les analyser pour les prévenir.

Les pannes, les réclamations, le contentieux, les produits ou services défectueux à retraiter, les pertes de contrat ou de client, les erreurs sont des exemples de dysfonctionnements survenant au démarrage ou dans le cours d'une activité professionnelle.

Ces défauts produisent des effets en chaîne qui peuvent avoir des conséquences graves :

– Ils indisposent le client qui sera moins enclin à continuer à travailler avec le professionnel à l'avenir et fera éventuellement connaître son mécontentement à d'autres clients.
– Ils produisent des réclamations qui vont induire du travail et du stress supplémentaires pour le professionnel et son personnel, d'où une dégradation du climat de travail.
– Ils mécontentent le professionnel et ses salariés qui sont obligés de refaire une deuxième fois ce qui n'a pas été bien fait la première fois.
– Ils entraînent finalement une perte de temps, d'argent, d'énergie qui auraient mieux été employés à des actions bénéfiques pour l'activité, par exemple la recherche de nouveaux clients ou le développement de nouveaux produits.

Tout défaut produit ainsi des gaspillages en chaîne.

La réduction des défauts produit donc des améliorations en chaîne.

C'est pourquoi, les entreprises efficaces ne s'accoutument pas à leurs défauts mais leur font une chasse systématique.

1.1.2 Qu'est-ce qu'un défaut ? Qu'est-ce qu'une action d'amélioration ?

On définit le défaut comme une exigence, un objectif, une règle ou une spécification qui ne sont pas respectés. La prestation n'est alors pas conforme à ce qui était attendu.

On emploie donc ici les termes d'erreur, de non-conformité, défaillance, défaut ou dysfonctionnement dans un sens équivalent : celui d'une situation non désirée.

Le but de la démarche d'amélioration est d'éliminer les défauts au fur et à mesure qu'ils apparaissent et d'en supprimer la cause pour éviter qu'ils ne se reproduisent.

On appellera par la suite « action curative » une action qui vise à supprimer le défaut.

Par exemple, après avoir constaté une erreur de tarif dans un devis à envoyer à un client, le professionnel corrige ou fait corriger l'erreur puis envoie le devis corrigé au client.

On appelle « action d'amélioration » une action qui vise à supprimer les causes du défaut pour éviter sa reproduction à l'avenir : ni ici sur ce type de prestation, ni ailleurs dans l'ensemble de l'activité.

Par exemple, l'analyse de l'erreur précédente fait apparaître que la méconnaissance par le personnel des tarifs en vigueur est la cause principale du défaut.

L'action d'amélioration peut consister alors dans l'écriture d'une instruction décrivant notamment les documents tarifaires à consulter et les autocontrôles à effectuer lors de la rédaction des devis.

1.1.3 Le défaut est un gaspillage qui a un coût

On estime que les coûts de la non-conformité représentent environ 30% du chiffre d'affaires ou du budget de toute structure.

Ils peuvent même représenter plusieurs fois le chiffre d'affaires si l'on inclut dans le calcul toutes les conséquences indirectes des défauts, par exemple les contrats ou les clients perdus. C'est considérable !

Les professionnels disposent donc de marges de progression très importantes grâce à la démarche de prévention des défauts.

1.1.4 Des exemples de défauts

Voici quelques exemples de défauts, subis par un professionnel, qui peuvent induire une perte économique.

Un professionnel libéral, au terme d'une négociation commerciale, considère qu'il est loin d'avoir obtenu les honoraires qu'il espérait. La négociation n'est pas son fort et il a longtemps accepté cette insuffisance comme une fatalité. Cette attitude lui a certainement coûté des sommes importantes. Mais cette fois, c'est décidé, il va suivre une formation à la négociation commerciale.

Un entrepreneur individuel a longtemps accepté son manque d'organisation comme quelque chose de naturel qui faisait partie de son caractère. Un jour, ce manque d'organisation mécontente fortement un client important. Il comprend alors que l'organisation de son travail et le classement de ses dossiers doivent être traités désormais de façon prioritaire.

Dans les deux cas, le professionnel est au départ sceptique sur sa capacité à résoudre son problème car il l'attribue à son caractère.

En réalité, il s'agit d'une question de méthode qui, une fois apprise, fera partie de ses habitudes de travail au même titre que d'autres actions qu'il accomplit tous les jours presque sans y penser.

1.1.5 Le traitement des défauts est rentable

Pour obtenir une réduction des non-conformités, il faut s'attacher à les identifier puis à mettre en place des actions d'amélioration visant à en supprimer la cause.

Dans la majorité des cas, le coût de l'action d'amélioration est inférieur au coût du défaut. En effet, la plupart des problèmes trouvent leur solution dans la clarification d'une procédure (qui fait quoi ?), la rédaction d'une fiche de poste, d'un pense-bête, d'une fiche d'information ou d'instruction. La plupart des actions d'amélioration ne coûtent rien. Elles consistent le plus souvent dans une meilleure planification avant d'agir.

On peut donc réaliser des gains de temps et des économies importants en identifiant et en supprimant les défauts.

1.2 Caractérisation et traitement des défauts

1.2.1 Les deux types de défauts

Les défauts sont généralement classés en deux types :

- **Les défauts externes**

Ce sont principalement ceux qui sont subis par le client et qui provoquent en retour une perte pour l'activité, en temps et en argent.

Au sens strict, les défauts externes incluent :

– les produits et les services défectueux livrés au client. Ces défauts entraînent des surcoûts liés :
  → au « retour » de ces produit ou services,
  → à la nécessité de les retraiter, de les remplacer, voire de les rembourser.
– le contentieux, c'est-à-dire les impayés, les réclamations et les procès.

Au sens large, ce sont les effets indirects que les défauts externes peuvent produire tels que :

– la perte de contrats,
– la perte de clientèle,
– la perte d'image.

- **Les défauts internes**

Ce sont principalement les défauts qui ont perturbé l'activité mais qui n'ont pas été subis par le client parce qu'ils ont été repérés lors de contrôles internes.

Ils nécessitent un re-travail pour rendre le produit ou le service conforme avant sa délivrance au client, donc du temps ou de l'argent supplémentaires.

Ces défauts sont principalement :

Au sens strict :

– Tous les « RE » : tout ce qui n'est pas bien fait la première fois et doit être REfait. REfaire, REprendre, REcommencer, envoyer au REbut, REnvoyer, REcopier, toutes ces expressions impliquent l'existence d'un défaut qu'il faut réparer et donc un gaspillage de temps, d'argent, de matière…
– L'absentéisme est généralement considéré comme un défaut interne.

Au sens large :

– **Les papiers** ont un coût direct (le prix d'acquisition) mais aussi indirect : ils requièrent de la capacité de stockage, du temps de manipulation et suscitent de l'encombrement, des pertes de documents. L'objectif est donc d'imprimer le minimum de papiers.
– **Les stocks** coûtent en frais d'immobilisation. De plus, ils requièrent de la capacité de stockage, du temps de manipulation et suscitent de l'encombrement. L'objectif est donc d'avoir le minimum de stock nécessaire.
– **Les délais** mécontentent le client et compliquent la gestion de l'activité. Pour les commandes courtes, l'objectif est de gérer autant que possible les dossiers « à flux tendu », c'est-à-dire au fur et à mesure qu'ils se présentent. Pour les prestations qui s'étalent dans le temps, le but est de réduire le cycle de réalisation de la prestation.
– **Les pannes** immobilisent le travail. Elles suscitent une perte de temps, créent de la frustration. L'objectif est d'avoir le minimum de panne.

1.2.2 La cause des défauts

On pense généralement que le défaut est imputable pour l'essentiel à l'individu qui l'a produit. D'où une certaine tendance à culpabiliser les personnels qui ne seraient pas assez motivés ou concentrés.

D'où aussi un certain fatalisme : le défaut relèverait du caractère de l'individu et serait donc très difficile à supprimer.

Le professionnel a aussi parfois tendance à mettre en cause son propre caractère ou à considérer que le défaut fait partie de sa manière d'être.

L'un des pères du management de la qualité, Edwards Deming, a montré qu'au contraire l'essentiel des défauts sont imputables à une mauvaise organisation du travail ; ceux-ci peuvent donc être supprimés indépendamment du facteur individuel.

Ce constat est important à plusieurs titres :

– D'une part, il indique que la prévention des défauts est une question de méthode, non de caractère. Il est donc à la portée de chaque chef d'entreprise, de chaque indépendant de réduire les défauts présents dans son organisation.
– D'autre part, il contribue à dédramatiser la question des défauts auprès du professionnel ou du personnel. Celui-ci n'est pas « fautif » en cas de défaillance. Il est plutôt victime d'une mauvaise organisation.

Dans une démarche d'amélioration continue, « on ne fait pas la chasse au coupable mais au défaut ! ». A la limite, si un employé se rend responsable de défaillances de façon régulière alors que d'autres personnels n'en produisent pas, on peut se poser les questions suivantes : Comment a été recrutée cette personne ? Comment a-t-elle été formée ou informée ?

Et l'on retombe sur des problèmes d'organisation.

1.2.3 Les étapes de la démarche de prévention des défauts

La suppression des défauts suppose donc de consacrer du temps à la prévention.

– Quelques minutes suffisent généralement pour noter les défauts apparus dans la semaine.
– Quelques heures sont nécessaires chaque trimestre (plus ou moins selon la taille de l'activité) pour analyser les causes des défauts et définir les actions d'amélioration.
– Ensuite, la mise en place des actions d'amélioration demandera plus ou moins de temps selon la nature des actions choisies.

1.3 La démarche de prévention des défauts Mode d'emploi

La démarche de réduction des dysfonctionnements est présentée selon la grille PQQOQC qui a été détaillée ci-dessus page XIV.

1.3.1 Pourquoi ?

La réduction systématique des défauts a pour but :

– d'améliorer l'efficacité du fonctionnement de l'activité,
– de mieux satisfaire le client,
– de réduire les coûts,
– d'améliorer le climat de travail,
– d'éviter le stress qui résulte des défaillances répétées,
– de maintenir une certaine vigilance et la réactivité nécessaires pour éviter que les petits défauts ne produisent à terme de sérieux problèmes.

1.3.2 Qui ?

Le responsable du traitement des non-conformités est différent selon qu'il s'agit d'une activité unipersonnelle ou d'une activité associant des personnels.

Dans le cas d'une activité individuelle, c'est le professionnel lui-même qui va relever les défauts, en analyser les causes et mettre en place les actions d'amélioration nécessaires.

Dans le cas d'une petite structure comprenant des salariés, l'entrepreneur ou le responsable du service concerné, selon la taille de l'entreprise, note les défauts ou les fait relever par les personnels concernés.

Puis il fait participer, autant que possible, les personnels directement concernés à l'analyse des défauts et à la définition des solutions, dans le cadre de groupes de travail, par exemple. Car ces personnels possèdent des informations et des savoir-faire qu'il est bon de valoriser. De plus, une solution sera d'autant mieux acceptée que les personnels auront été associés à sa définition.

Dans l'entreprise, ce travail d'identification et de recherche de solutions peut donc être délégué au niveau approprié mais le chef d'entreprise prend la décision finale et assure, une fois par trimestre, le suivi des actions d'amélioration mises en place.

1.3.3 Quoi ?

Le responsable concerné a constaté par lui-même l'existence d'un défaut ou bien un défaut est remonté jusqu'à lui :

- par l'intermédiaire d'un client,
- par l'intermédiaire d'un collaborateur,
- ou par tout autre canal.

Le défaut doit être traité de façon rigoureuse et systématique pour qu'il ne réapparaisse plus.

Ce traitement comporte les étapes suivantes :

1. Le report du défaut dans un tableau (entrepreneur individuel) ou l'établissement d'une fiche de non-conformité par le salarié concerné.
2. La suppression immédiate du défaut (remplacement ou réparation du produit défectueux ; retravail du dossier non-conforme ; correction du service non-conforme…).
3. L'analyse des causes du défaut.
4. La définition d'actions d'amélioration visant à supprimer les causes du défaut pour éviter que celui-ci ne se reproduise.
5. La mise en œuvre de ces actions d'amélioration.
6. L'évaluation de l'efficacité de ces actions.

1.3.4 Où ?

Les défauts qui sont apparus au cours de l'activité sont notés dans un tableau de suivi et de prévention des défauts ou reportés dans une fiche de non-conformité.

Le tableau 1.1 ci-après présente un modèle de tableau de suivi des défauts. La fiche de non-conformité est construite à partir des mêmes rubriques.

1.3.5 Quand ?

Aussitôt qu'un défaut apparaît, le responsable le note puis, à la première occasion, il le reporte dans le tableau de suivi des non-conformités.

Il procède immédiatement à la suppression du défaut observé.

Concernant l'analyse des causes des défauts et la définition des actions d'amélioration, elles sont effectuées sur-le-champ ou bien dans un délai fixé par le responsable, par exemple chaque trimestre.

1.3.6 Comment ?

En remplissant le tableau 1.1 de la page suivante (ou une fiche) qui liste :

– les défauts rencontrés,
– leurs causes,
– les actions d'amélioration à mettre en place.

On peut aussi, lorsque c'est possible, donner une valeur numérique au coût que représente la défaillance, ce qui permettra de sensibiliser le responsable ou les personnels au coût élevé que peuvent induire les défauts.

1.3.7 Observations

La colonne (0) : on y fait figurer la date où le défaut est apparu ainsi que la « partie intéressée », c'est-à-dire la personne, le groupe ou l'organisme qui subit la non-conformité, principalement le client mais aussi le professionnel ou le personnel.

La colonne (1) : on y inscrit le défaut constaté, défini de façon aussi précise que possible.

La colonne (1 bis) est optionnelle. Elle vise à mesurer ce que coûte le défaut à l'entreprise.

Par exemple, le paiement d'une cotisation sociale en retard coûte une pénalité d'1/10 de la somme non versée. L'intérêt de cette colonne est de pouvoir donner une valeur économique au défaut lorsque c'est possible et de rendre ainsi visibles les économies à réaliser.

Tableau 1.1 Tableau de suivi et de prévention des défauts

(0) Date Parties intéressées	(1) Défaut	(1 bis) Coût du défaut (optionnel)	(2) Actions curatives	(3) Causes du défaut	(4) Actions d'amélioration

La colonne (2) définit les actions curatives. Les actions curatives sont les actions entreprises immédiatement pour supprimer le défaut constaté.

La colonne (3) liste les causes du défaut constaté. En effet, le but n'est pas seulement de supprimer le problème mais aussi de faire disparaître les racines du problème pour qu'il ne se reproduise plus.

La colonne (4) définit les actions d'amélioration à mettre en œuvre pour supprimer les causes des défauts les plus importantes ; ces actions sont généralement assorties d'un délai de réalisation.

Le professionnel s'assure ensuite que l'action d'amélioration a bien agi sur la cause du défaut : la disparition du défaut ou la diminution du nombre de défauts en apportent la preuve.

Le professionnel pourra se limiter au début au traitement des défauts externes, ceux qui concernent sa clientèle et ses autres interlocuteurs externes (les administrations, les fournisseurs…). En effet, ce sont généralement les plus préoccupants par la gravité des conséquences qu'ils peuvent engendrer. Ensuite, il inclura dans le tableau les principaux défauts internes.

☑ Exemple de tableau de suivi et de prévention des défauts

Le tableau 1.2 suivant présente des exemples de défauts qui peuvent survenir dans le cours de l'activité d'un professionnel et d'actions à entreprendre pour les supprimer.

Tableau 1.2 Exemple de tableau de suivi et de prévention des défauts

(0) Date Parties intéressées	(1) Défaut	(1 bis) Coût du défaut	(2) Action curative	(3) Causes du défaut	(4) Actions d'amélio-ration
20/01 URSSAF Professionnel	URSSAF non payée à temps	**80 €** Pénalité	Paiement et lettre de demande de remise de pénalité	Oubli de la date limite à cause d'un déplacement	Afficher les dates de paiement des organismes sociaux Opter pour le prélèvement automatique
01/02 Professionnel Client A	Impayé	**3 000 €** Valeur de l'impayé	Consulter un avocat	Absence d'étude de risques sur ce contrat	Réaliser de façon systématique une étude de risque sur les contrats supérieurs à X €[1]
15/02 Client B Professionnel	Oubli RDV im-portant		Appeler le client pour s'excuser et fixer un nouveau RDV	Oubli de l'heure du RDV	Utiliser l'alarme de son portable pour les RDV importants

Commentaire du tableau

(0) Parties intéressées : dans cette colonne, on identifie les « victimes » du dysfonctionnement. On visualise le fait qu'un dysfonctionnement concerne souvent deux ou plusieurs parties intéressées. Ainsi, en résolvant une non-conformité, on satisfait d'un seul coup plusieurs parties. La principale « victime » du défaut est placée en premier.

C'est souvent le professionnel lui-même qui pâtit des dysfonctionnements liés à son activité, ne serait-ce que par le souci qu'ils lui donnent.

1 La démarche de prévention des risques liés à la réalisation d'une commande complexe est présentée page 42.

(1) Défaut : même les non-conformités qui ne sont pas uniquement de la responsabilité du professionnel sont intéressantes à analyser car elles affectent son activité. Par exemple, l'analyse de l'impayé peut permettre de mieux prévenir ce type de difficultés.

(1 bis) Coût du défaut : on évalue ici les conséquences économiques du défaut pour le professionnel.

(2) Action curative : on a inscrit ici les actions entreprises pour supprimer le dysfonctionnement : paiement des cotisations, fixation d'un nouveau rendez-vous...

(3) Causes : il s'agit des causes sur lesquelles le professionnel peut agir. Par exemple, dans le cas de l'impayé, peut-être la raison principale est-elle que le client n'a pas respecté le contrat? Mais le professionnel ne peut agir sur cette cause. En revanche, il peut, à son niveau, trouver des solutions d'alerte ou de prévention d'un impayé, par exemple en réalisant une analyse de risque pour tous les contrats supérieurs à un montant donné.

(4) Action d'amélioration : une fois l'action réalisée, on la barre ou on lui donne une couleur différente.

1.3.8 Application à votre situation

Si vous le souhaitez, vous pouvez noter les principaux défauts qui ont affecté votre activité ces derniers mois et les analyser en utilisant le tableau 4.1 page 48. Puis dupliquez ce tableau pour poursuivre l'inventaire et la réduction des défauts en continu.

1.4 Conclusion

A la fin de l'année, du semestre ou du trimestre, le professionnel dresse le bilan de son action de réduction des dysfonctionnements.

Pour cela, il peut, par exemple, comptabiliser le total du nombre de défauts apparus dans la période ou le coût total des non-conformités subies.

D'une période à l'autre, il pourra ainsi constater les progrès réalisés grâce à sa démarche de prévention des défauts.



Ne vous laissez pas absorber par les problèmes !

2
La mise en valeur de vos bonnes idées

Résumé

Les idées innovantes peuvent surgir à tout moment dans la vie d'une organisation. Les entreprises performantes qui pratiquent la démarche d'amélioration continue de leur efficacité sont organisées pour les recueillir et les valoriser.

Ces idées d'amélioration leur permettent de réaliser des gains de productivité importants. Des primes sont parfois accordées aux personnels auteurs des innovations les plus remarquables.

Dans une petite structure, l'essentiel des idées d'innovation vient du professionnel lui-même.

Celui-ci veillera à ne pas les laisser échapper car elles constituent un réservoir d'améliorations qui peuvent transformer une entreprise ordinaire en réussite exemplaire.

La meilleure façon de valoriser ses idées d'amélioration est donc de s'organiser pour les recueillir et les traiter.

On commence donc par noter les idées quand elles viennent. Puis ces notes sont classées, soit dans le dossier du client lorsqu'elles se rapportent à un contrat précis, soit dans un dossier « Plan d'amélioration » si l'idée se rapporte à l'activité en général.

Les propositions du plan d'amélioration sont ensuite hiérarchisées par ordre d'intérêt, les idées les plus intéressantes étant mises en œuvre en priorité.

2.1 Ne laissez pas échapper vos bonnes idées

Les entreprises performantes ont compris que les personnels ont beaucoup d'idées d'amélioration et que celles-ci, si elles sont valorisées de façon appropriée, peuvent permettre d'améliorer de façon importante les produits ou les modes de travail.

En conséquence, les concours d'idée, les boîtes à idées, les groupes d'amélioration se sont multipliés afin de valoriser cette capacité d'innovation.

En France, pays inventeur du concours Lépine qui vise à récompenser les inventions les plus remarquables, cette capacité à produire des idées nouvelles et efficaces est importante. Encore faut-il la valoriser !

Les petites entreprises disposent elles aussi d'un gisement de bonnes idées.

C'est l'entrepreneur lui-même qui est, en général, le premier détenteur de ces bonnes idées.

Chaque semaine en effet, lui traversent l'esprit des idées de développement ou d'amélioration de son activité. Parmi toutes ces idées, il y a en aura peut-être une ou deux qui se révéleront de vraies pépites ou de belles pierres sur lesquelles on peut bâtir.

Car le professionnel vit avec son entreprise, elle l'habite en permanence et ce qu'il pense à son sujet s'avère toujours utile un jour ou l'autre.

Mais encore faut-il que ses bonnes idées ne se perdent pas.

La solution, c'est donc de noter systématiquement l'idée d'amélioration sur une feuille de papier, un calepin ou sur son ordinateur dès qu'elle surgit, puis, dès que possible, la reporter dans un document synthétique ou un tableau, ce qui constitue la garantie qu'elle sera traitée le moment venu.

2.2 Le mode d'emploi de la valorisation des idées d'amélioration

2.2.1 Pourquoi ?

Les idées comme les paroles s'envolent si elles ne sont pas notées. Le professionnel n'est pas seulement le responsable d'une activité, c'est un expert de son métier et, s'il s'en donne le temps, cette expertise peut représenter une grande valeur.

2.2.2 Qui ?

Les sources possibles d'idées d'amélioration ou d'innovation sont nombreuses.

– *Le professionnel* est le premier à produire de nouvelles idées. Encore faut-il qu'il s'écoute lui-même !
– *Les collègues et les employés* sont aussi une mine d'information sur le client, les défauts et les solutions possibles. Ce gisement vaut la peine d'être exploité, même si l'on doit ensuite faire le tri.
– *Le client* est dans cette perspective un allié du professionnel car son opinion, son avis, proprement valorisés, permettront au professionnel de mieux adapter ses services ou ses produits et de réduire ses défauts. Encore faut-il demander au client ce qu'il pense !
– Enfin, *les structures qui encadrent le professionnel* (associations, centres de gestion, syndicats professionnels, chambres de métiers ou de commerce, journaux professionnels…) ainsi qu'Internet sont aussi des sources d'information et d'avis précieuses pour améliorer ses modes de fonctionnement et ses produits.

2.2.3 Quoi ?

Le professionnel recherche en permanence des idées d'amélioration, d'innovation ou de développement. Pour que ces idées ne se perdent pas, une procédure de recueil et de traitement des idées d'amélioration est définie.

2.2.4 Où ?

Ces idées sont notées puis reportées sur :

– *Le dossier concerné* si l'idée se réfère à une commande ou un client.

  Par exemple, pour une société d'informatique, la solution à un problème informatique qui bloque la création d'un logiciel.

  Ou pour un avocat, une idée de solution juridique à un problème qui lui a été soumis par un client.

  Ou bien encore pour une entreprise, une idée de sous-traitant qui pourrait convenir pour la réalisation d'un contrat.

– *Un tableau ou un dossier intitulé « Plan d'amélioration »,* si l'idée concerne l'activité dans son ensemble.
Le professionnel définit chaque année ses priorités d'action qu'il intitule « Plan d'amélioration ». Par la suite, il nourrit ce plan d'action des idées qui lui viennent au fur et à mesure. Par exemple, suite à une visite dans un salon, le professionnel relève une idée de financement pour son développement. En revenant à son bureau, il la note dans son dossier « Plan d'amélioration » sous la rubrique « Financement », prioritaire pour lui. Ou encore, après avoir lu un article dans un journal professionnel, le professionnel note des informations sur des simplifications administratives qu'il pourrait mettre en œuvre pour le paiement des organismes sociaux, puis reporte l'idée dans le tableau ou le dossier correspondant, à la rubrique « Simplifications à réaliser ».

2.2.5 Quand ?

Les idées sont notées au fur et à mesure de leur apparition puis reportées le jour même ou très rapidement après dans le dossier ou le tableau correspondant.

Elles sont ensuite mises en œuvre dans l'ordre d'intérêt que le professionnel leur accorde.

2.2.6 Comment ?

Les idées qui se réfèrent à une commande ou un client en cours sont prises en compte immédiatement, dès lors que leur pertinence est avérée.

Les idées portant sur l'activité générale sont regroupées dans un tableau ou dans un dossier « Plan d'amélioration » et classées par ordre d'importance, par exemple :

3 : Actions très importantes, à mettre en œuvre dans le trimestre qui vient.

2 : Actions importantes, à mettre en œuvre dans le semestre qui vient.

1 : Actions assez importantes, à mettre en œuvre dans l'année qui vient.

Le tableau 2.1 propose une structure de classement des idées nouvelles qui contribuent au plan d'amélioration de l'entreprise.

Tableau 2.1 Plan d'amélioration

Idées	Degré d'importance (de 1 à 3 3 = très important)	Délais de réalisation	Dossier
Idée A Idée B	3 2	Trimestre Semestre	

☑ Exemple

Le tableau 2.2 donne un exemple de plan d'amélioration.

Tableau 2.2 Plan d'amélioration - Exemples de contenus

Idées	Degré d'importance	Délais de réalisation	Dossier
Déléguer au maximum les tâches administratives pour se consacrer au développement de l'activité	3	Prochain trimestre	Gagner du temps
Acheter sur Internet	3	Prochain trimestre	Faire des économies
Tester auprès de clients ou de professionnels une idée de nouveau produit	2	Prochain semestre	Lancer deux nouveaux produits
Refaire le graphisme des documents de présentation pour améliorer l'image	2	Prochain semestre	Améliorer la communication
Se comparer à la concurrence	1	Dans l'année	Améliorer le positionnement face à la concurrence

Commentaires

Les idées d'amélioration ou d'innovation sont inscrites dans la première colonne, hiérarchisées selon l'intérêt que vous leur accordez (deuxième colonne).

Dans la troisième colonne figure le délai de mise en œuvre fixé.

Le nom du dossier correspondant figure dans la dernière colonne.

Le tableau est consulté périodiquement (par exemple une fois par trimestre) pour faire le point sur la mise en œuvre du plan d'action et des idées d'amélioration.

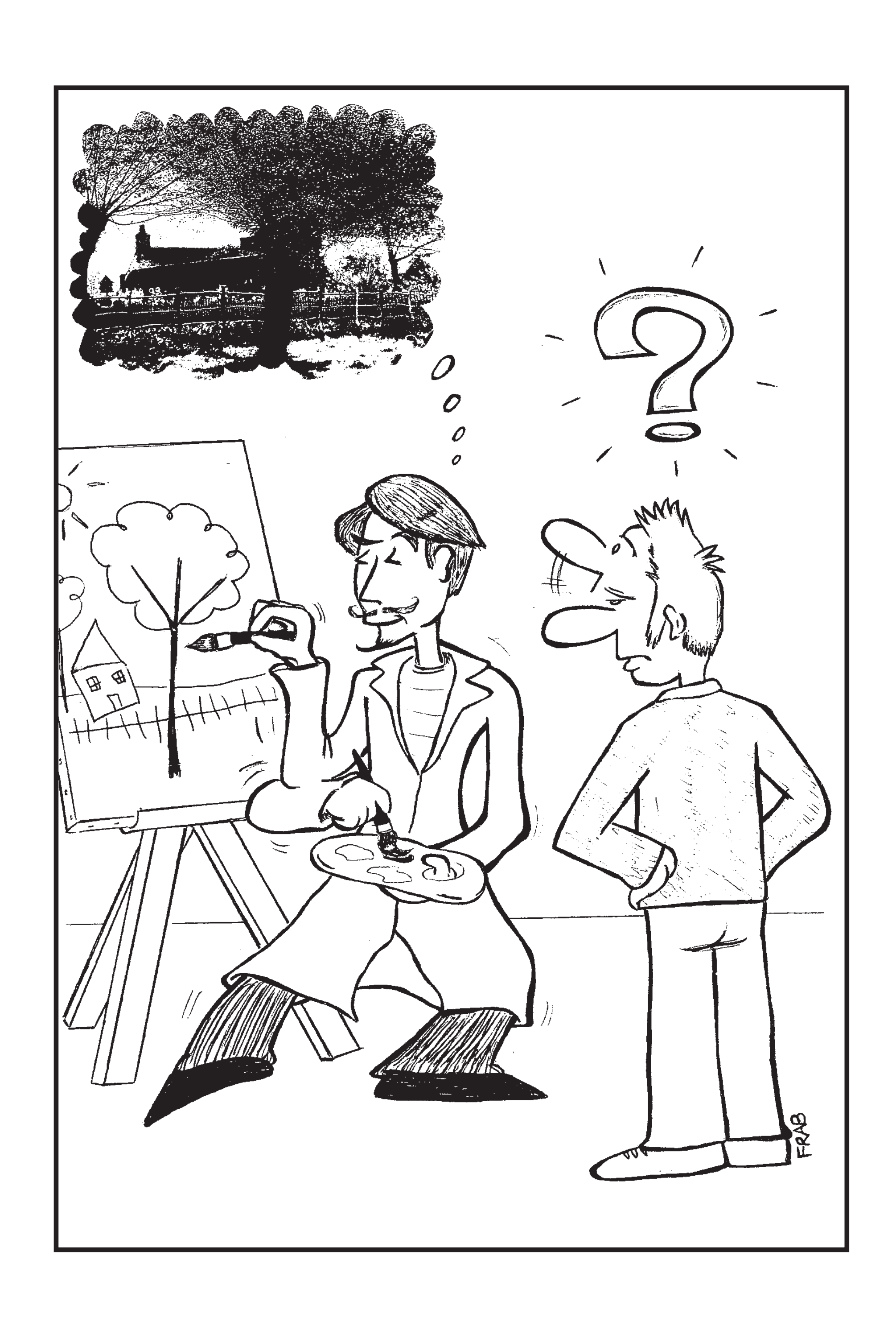
Par ces rendez-vous réguliers qu'il se fixe avec lui-même, le professionnel prend du recul par rapport aux urgences et investit de façon régulière et coordonnée dans l'amélioration, l'innovation et le développement de son activité.

2.2.7 Application à votre situation

Vous pouvez commencer dès à présent à élaborer votre plan d'amélioration.

Notez vos premières idées d'amélioration concernant votre entité dans le tableau 4.2 de la page 49.

Ce tableau sera ensuite dupliqué et régulièrement nourri par les idées qui vous viendront au fil des jours.



Ne laissez pas échapper vos meilleures idées !

3
La prévention des risques

Résumé

Les organisations ont généralement tendance à sous-estimer les risques et à consacrer ensuite beaucoup d'argent, d'énergie et de temps à « éteindre les incendies ».

Les entreprises efficaces ont compris qu'une prévention systématique des risques leur permet à la fois de mieux fiabiliser leurs prestations et de réduire les coûts liés aux défaillances imprévues.

L'identification des risques consiste à dresser une liste exhaustive des problèmes potentiels qui peuvent affecter l'activité.

Dans le cas d'une évaluation simplifiée, le risque est estimé sur une échelle d'importance comprenant 4 niveaux : risque « très important », « important », « moyen », « faible ».

Dans le cas d'une évaluation développée, on quantifie le risque sur la base de 4 critères : sa « probabilité d'apparition », sa « gravité », « la possibilité de le détecter » avant qu'il ne se produise et d'en « compenser les conséquences » après coup.

Une fois le risque évalué selon l'une ou l'autre méthode, des actions préventives sont mises en place visant à réduire les risques les plus importants.

L'analyse des risques s'applique aussi bien à l'activité générale qu'à des commandes particulières.
Le chef d'entreprise trouvera dans l'analyse des risques un outil lui permettant de travailler dans de meilleures conditions de sécurité et de confort. Il pourra ainsi mieux se consacrer à son métier qui est sa vocation première.

Conseil de lecture :

Si vous êtes convaincu(e) de la nécessité de la prévention des risques, vous irez directement à la présentation de la méthode, page 27.

Si vous souhaitez comprendre l'intérêt de la prévention des risques, vous lirez ci-dessous quelques arguments en faveur de cette approche.

3.1 Les risques du métier

3.1.1 Pour un optimisme raisonné

Les organisations de toute taille et de tout profil ont plutôt tendance à se cacher ou à minimiser les risques. Comme le disait Marcel Boiteux, un ancien président d'EDF-GDF : *« Nous sommes tous d'incorrigibles optimistes »*.

Cet optimisme est une vertu : il dynamise les hommes et stimule la confiance en soi.

Mais, quand il est excessif, l'optimisme peut aussi aveugler et cacher au professionnel des faits qui auront plus tard de graves conséquences.

A cela s'ajoute le fait que l'univers de la petite entreprise est devenu ces dernières années beaucoup plus complexe. La sophistication des technologies utilisées, le développement de la concurrence et la soudaineté des crises multiplient les sources de risques et appellent à une vigilance renforcée.

Bref, la place n'est donc pas à l'optimisme béat mais à l'optimisme raisonné, c'est-à-dire fondé sur une analyse objective des risques encourus.

Or, certains professionnels, pris dans le feu de l'action et talonnés par les urgences, oublient de prendre les précautions qui préserveront au mieux leur affaire, leur personne ou leurs proches en cas de problème sérieux.

C'est le cas, semble-t-il, d'une partie des créateurs d'entreprise dont les statistiques indiquent que plus d'un tiers abandonne en moins de 3 ans. Ce chiffre semble révéler une certaine inconscience des difficultés avant de les affronter.

C'est le cas des défaillances d'entreprises. Environ 50 000 entreprises disparaissent chaque année. Certaines disparitions auraient pu certainement être évitées par une gestion avisée des risques.

C'est le cas enfin de certains professionnels expérimentés qui se retrouvent en difficulté suite à une situation imprévue, par exemple en cas d'accident ou de maladie.

3.1.2 Des exemples de risques non maîtrisés

Voici des situations difficiles qui auraient pu être évitées, au moins partiellement, par une analyse de risque préalable.

Un revendeur en meubles se trouve brusquement en difficulté lorsque son principal fournisseur modifie ses conditions de paiement et exige d'être réglé au comptant. Le temps d'abandonner ce fournisseur et de reconstituer sa filière d'approvisionnement, ce revendeur a perdu plusieurs mois de chiffre d'affaires.

Un imprimeur subit un impayé de la part d'un des ses gros clients. Sa banque, au vu du compte d'exploitation annuel dégradé, réduit son autorisation de crédit. Il se retrouve alors en difficulté financière.

Un commerçant se trouve confronté à l'irruption d'un concurrent qui s'installe à proximité. Son chiffre d'affaires diminue fortement, menaçant la rentabilité de l'entreprise.

Un entrepreneur en informatique, suite à un ennui de santé, est contraint d'interrompre ses activités pendant quelques mois. Compte tenu de son indisponibilité, ses affaires se ralentissent fortement, le plaçant à son retour devant une situation économique difficile.

Pour chacune de ces entreprises, c'est la spirale des difficultés financières qui risque de s'amorcer : baisse inopinée du chiffre d'affaires et/ou baisse des revenus, problèmes de trésorerie, problèmes avec la banque, etc.

3.1.3 L'analyse des risques s'impose dans les organisations efficaces comme outil indispensable

L'analyse des risques n'est pas un luxe. Elle est une nécessité qui s'impose au niveau international. Elle est, par exemple, requise par les bonnes pratiques internationales de management qui conditionnent l'obtention d'un certificat (par exemple ISO 9001), souvent nécessaire pour exporter ou pour être sous-traitant d'un grand groupe.

Au plan national, la gestion des risques est déjà une obligation réglementaire dans de nombreux secteurs : c'est le cas, par exemple, dans le domaine de la sécurité alimentaire (par exemple, dans la restauration collective), de la sécurité au travail ou encore des soins hospitaliers.

Conçue au départ pour des activités qui présentent des risques importants pour la collectivité, l'analyse des risques est devenue depuis quelques années un outil d'emploi courant dans le domaine de la conduite des activités et des projets.

Tout en sachant que le risque zéro n'existe pas, les organisations efficaces systématisent l'utilisation des techniques d'analyse des risques car elles comprennent qu'elles n'ont que des avantages à en retirer :

– l'analyse des risques aide à sécuriser le fonctionnement quotidien de l'activité et la réalisation de prestations nouvelles ;
– elle contribue à mieux satisfaire le client par des prestations plus fiables ;
– elle permet des gains d'efficacité par la réduction des conséquences négatives des risques.

Elle s'impose donc progressivement dans la plupart des activités car elle est utile, nécessaire et rentable.

3.1.4 La démarche d'analyse et de prévention des risques proposée

La méthode présentée ci-après est inspirée des méthodes de gestion de risques en usage principalement dans les grandes organisations.

Elle a été adaptée pour pouvoir être comprise et appliquée de façon simple par un professionnel TPE, PME, indépendant, libéral, commerçant, artisan ou créateur d'entreprise.

Le chapitre suivant détaille la démarche d'analyse et de prévention des risques.

3.1.5 Synthèse

Dans le contexte actuel où les entreprises sont rendues plus vulnérables par la concurrence, les marchés plus volatiles, les exigences croissantes des usagers et des technologies de plus en plus sophistiquées, l'analyse des risques s'impose comme un outil de la gestion courante.

Le professionnel qui met en oeuvre la démarche de réduction des risques peut en attendre une plus grande fiabilité de son fonctionnement quotidien, une meilleure satisfaction de ses clients et des gains d'efficacité.

3.2 La prévention des risques : mode d'emploi

3.2.1 Définitions

Un risque est défini comme un problème (une défaillance) qui pourrait se produire à l'avenir, dans le fonctionnement de l'activité ou dans le cours de la réalisation d'une prestation, et qui pourrait entraîner des conséquences négatives du point de vue de l'entrepreneur ou de son client.

Le but de l'analyse des risques est d'identifier les problèmes potentiels et de les réduire par des actions préventives appropriées.

3.2.2 Pourquoi ?

Un entrepreneur cherche généralement à évaluer et à réduire ses risques parce qu'ils sont susceptibles, s'ils se produisaient, de pénaliser ses clients et, par contrecoup, son entreprise elle-même.

Un risque non maîtrisé peut créer de sérieuses difficultés, voire parfois mettre une activité en péril.

3.2.3 Qui ?

Dans le cas d'une entreprise individuelle, c'est le professionnel lui-même qui réalise l'analyse des risques.

Dans le cas d'une petite entreprise, c'est l'entrepreneur ou le responsable de l'activité ou de la commande concernée. Il est alors préférable, lorsque c'est pertinent, de réaliser l'analyse de risque avec les collaborateurs concernés, par exemple dans le cadre d'un groupe de travail, pour confronter les avis sur l'importance du risque.

3.2.4 Quoi ?

L'analyse des risques s'applique généralement aux problèmes que pourrait subir le client.

Dans le cas d'une petite structure, nous recommandons de l'appliquer plus particulièrement :

- soit à l'ensemble de l'activité, c'est-à-dire aux risques encourus par le professionnel,
- soit à la réalisation d'une commande particulièrement importante, c'est-à-dire représentant de forts enjeux pour l'organisation ou complexe à réaliser.

Par exemple, une commande nouvelle ou représentant un chiffre d'affaires important, qui s'étale sur plusieurs mois ou qui implique de nombreux intervenants, fera l'objet de préférence d'une analyse de risque.

3.2.5 Où ?

Le travail d'évaluation des risques et de définition des actions préventives est réalisé à partir des tableaux 3.10 (activité) et 3.11 (commande) présentés plus loin.

Ces tableaux, une fois remplis, peuvent être classés dans un dossier « Gestion des risques » s'il s'agit de risques liés à l'activité ou dans le dossier du client concerné s'il s'agit des risques liés à une commande précise.

3.2.6 Quand ?

L'analyse des risques liés à *l'activité générale* doit être réalisée dès que possible.

- Pour les créateurs d'entreprise, l'évaluation des risques prend place avant la finalisation du projet. Elle permet de renforcer sa cohérence et sa viabilité.
- Pour les entreprises en difficulté, l'analyse des risques est réalisée dès que le problème apparaît.
- Les autres professionnels réaliseront l'analyse dès que possible, même s'ils ne rencontrent pas de difficultés particulières dans leur activité.

Ensuite, l'analyse des risques est actualisée une fois par an pour tenir compte de l'apparition de nouveaux risques et de la réduction de certains risques plus anciens grâce aux actions préventives mises en place.

En ce qui concerne les risques liés à *la réalisation d'une prestation particulière,* l'analyse des risques intervient avant de commencer la prestation. L'analyse des risques prend place de préférence avant la remise du devis ou de la proposition d'intervention.

3.2.7 Comment ?

La démarche de prévention des risques est décomposée en 5 étapes principales :

- **identifier les risques**, c'est-à-dire faire la liste de tous les problèmes potentiels sérieux qui pourraient entraver l'activité quotidienne (§ 3.3) ;
- **choisir une méthode d'évaluation des risques,** simplifiée ou développée (§ 3.4) ;
- **évaluer** les risques selon la méthode retenue (§ 3.5) ;
- **définir les actions préventives** visant à réduire les risques les plus importants (§ 3.6) ;
- **réévaluer les risques** après la mise en place des actions préventives (§ 3.7).

Ces étapes sont détaillées dans les paragraphes suivants.

On consacrera un paragraphe particulier (§ 3.8) à l'analyse des risques liés à la réalisation d'une commande importante ou particulièrement complexe.

3.3 Identifier les risques

L'identification des risques est la première étape de l'analyse des risques.

Elle consiste à lister les principaux risques qui pourraient survenir dans le cadre de l'activité quotidienne.

☑ Exemples de risques qui peuvent être associés à l'activité d'une petite structure

Le tableau suivant présente des exemples de risques pouvant perturber le fonctionnement d'une petite structure.

Tableau 3.1 Exemples de risques possibles
Petite entreprise

• Panne du matériel informatique • Accident ou longue maladie du professionnel • Contentieux avec un client ou un fournisseur • Problème de trésorerie • Perte d'un gros client • Baisse des marges liées à l'arrivée d'un concurrent • Etc.

Commentaire

Les risques sont partiellement différents d'une profession à l'autre. La liste ci-dessus a donc une simple valeur d'illustration.

A ce stade, il s'agit de lister les principaux risques qui pourraient mettre en danger l'activité, sans en éliminer aucun. On peut ainsi aboutir à une liste de 10 ou 15 risques.

Application à votre situation personnelle

Si vous le souhaitez, vous pouvez dès à présent commencer à lister les risques de votre activité. Reportez-vous alors au tableau 4.3, situé à la page 50, pour établir cette liste.

3.4 Choisir une méthode d'évaluation du risque

Les risques identifiés n'ont pas tous la même importance. Certains sont très importants et doivent être traités immédiatement. D'autres sont faibles et peuvent être négligés.

Comment évaluer précisément l'importance d'un risque ? Il y a deux méthodes pour le faire :

– La première, la méthode simplifiée, se fonde sur une estimation intuitive effectuée par le professionnel. Elle est plus facile et plus rapide. Mais elle est généralement moins fiable car subjective.

  Elle convient au professionnel qui dispose de peu de temps et qui souhaite aller très vite à l'essentiel, quitte à revenir plus tard en détail sur son analyse.

– La seconde, la méthode développée, se fonde sur une estimation objective et chiffrée du risque. Elle est plus détaillée, et donc généralement plus fiable, mais demande plus d'analyse.

3.4.1 La méthode simplifiée

Cette méthode consiste à classer de façon intuitive les risques en 4 catégories, selon leur importance.

Tableau 3.2 Méthode simplifiée - Les 4 catégories de risques

1. Risque faible 2. Risque moyen 3. Risque important 4. Risque très important

Sur la base de la liste de risques qu'il a définie lors de la première étape, le responsable classe donc les risques dans l'une ou l'autre de ces 4 catégories. Ce classement se fait sur la base de l'expérience ou de l'intuition.

Il tient compte de la « probabilité d'occurrence du risque » (plus le risque a de chances de se produire, plus il est important) et de la gravité de ses conséquences (plus le risque est potentiellement grave, plus il est important).

On aboutit ainsi à un classement des risques par ordre d'importance.

Les risques jugés très importants et importants sont traités en toute première priorité.

Les risques moyens et faibles sont traités dans un deuxième temps ou négligés s'ils sont jugés très faibles.

☑ Exemple 1 : La panne d'ordinateur

Si la probabilité de panne est très forte et les conséquences graves, le risque est évalué en « très important ».

Si la probabilité d'apparition de la panne est faible et la gravité faible, le risque est évalué en « faible ».

Entre ces deux situations extrêmes, il y a les situations intermédiaires que le professionnel classe soit en risque important, soit en risque moyen.

☑ Exemple 2 : Evaluation des risques associés à l'activité de l'entreprise de graphisme Dupont Méthode simplifiée

Dans le cas de l'activité d'un graphiste, l'évaluation simplifiée a donné les résultats suivants :

– Panne du matériel informatique : Risque très important
– Accident ou longue maladie du professionnel : Risque important
– Problème de trésorerie : Risque important
– Contentieux : Risque moyen

Le classement des risques proposé ici a une valeur purement illustrative car chaque situation professionnelle est différente et l'évaluation du risque n'est donc pas la même pour chaque activité.

C'est donc à chaque responsable de définir l'importance qu'il accorde, dans son secteur et dans sa situation particulière, aux risques qu'il a identifiés[2].

3.4.2 La méthode développée[3]

La méthode développée consiste à évaluer le risque à partir de 4 critères, puis à multiplier les résultats obtenus pour chacun des critères afin d'obtenir un indice de risque.

Cet indice permet d'estimer l'importance objective du risque.

2 Conseil de lecture : si vous souhaitez vous limiter à l'évaluation simplifiée à ce stade, allez directement au § 3.5 page 36.

3 Ce chapitre s'inspire de la méthode AMDEC (voir la définition dans le glossaire), couramment utilisée dans l'industrie.

• Définition des quatre critères de la méthode développée

Les critères à utiliser pour évaluer le risque sont présentés dans le tableau suivant (voir tableau 3.3 ci-après) :

Tableau 3.3 Critères d'évaluation du risque
Méthode développée

Critère n° 1 : Occurrence (O) : Quelle est la probabilité **d'occurrence** du risque ? C'est-à-dire, quelle est la probabilité que le problème apparaisse effectivement ? Plus la probabilité est élevée, plus le risque est important. **Critère n° 2 : Gravité (G) :** Quelle est la **gravité** du risque ? En d'autres termes : si le problème se produit, quelle sera la gravité de ses conséquences ? Plus les conséquences du risque sont graves, plus le risque est important. **Critère n° 3 : Détection (D) :** Quelles sont les possibilités de **détection** du risque avant qu'il ne se produise ? En d'autres termes : quelle est l'efficacité des moyens de détection du problème ? Si les moyens de détection sont peu efficaces, le risque est plus important. **Critère n° 4 : Rattrapage (Ra) :** Quelles sont les possibilités de **rattrapage** du risque une fois qu'il s'est produit ? En d'autres termes : une fois que le problème s'est produit, quelle est l'efficacité des moyens de rattrapage disponibles? Si les moyens de rattrapage sont peu efficaces, le risque est plus important.

• Calcul de la valeur des critères

Dans ce paragraphe, on calculera la valeur de chacun des critères à partir de l'exemple théorique de l'entreprise de graphisme Dupont. Les chiffres sont donnés à titre d'illustration. Les chiffres réels dépendent de la situation particulière de l'activité évaluée.

L'évaluation a été faite dans l'hypothèse où aucune action préventive d'aucune sorte n'existait au moment de l'évaluation des risques.

Calcul de la probabilité d'occurrence (O)

Comme on l'a vu, l'occurrence est la probabilité que le risque se produise effectivement. On évaluera de 1 à 10 la probabilité que le risque se produise en s'inspirant du tableau 3.4 ci-après.

Tableau 3.4 Echelle d'évaluation de la probabilité d'occurrence

On donnera la note :
10 s'il est certain que le problème va se produire.
7 ou 8 si le problème est apparu de façon régulière par le passé.
5 ou 6 si le problème est déjà apparu occasionnellement.
3 ou 4 si le problème n'est apparu que rarement.
1 ou 2 si le problème n'est jamais apparu ou très rarement.

Pour l'entreprise Dupont, l'estimation des probabilités d'occurrence a donné les résultats suivants :

- Panne d'ordinateur : 10
- Problème de trésorerie : 8
- Longue maladie ou accident du professionnel : 2
- Contentieux : 5

Calcul de la gravité (G)

Ce critère vise à mesurer la gravité des conséquences de la survenue du risque sur l'activité.

On évaluera la gravité sur une échelle de 1 à 4, en s'inspirant du tableau 3.5 ci-après.

Tableau 3.5 Echelle d'évaluation de la gravité des conséquences

4 : Extrême gravité : la défaillance peut entraîner une perte de maîtrise de l'activité.
3 : Forte gravité : la défaillance entraîne une gêne importante.
2 : Gravité moyenne : la défaillance entraîne une gêne perceptible.
1 : Gravité faible : la défaillance est mineure. Elle est sans conséquence ou entraîne une faible gêne pour le professionnel.

Par exemple, un accident ou une maladie du professionnel peut avoir des conséquences « extrêmement graves ». La perte d'un gros client, des conséquences « graves ».

On supposera donc que l'entreprise Dupont a évalué les conséquences du risque ainsi :

- Panne d'ordinateur : 3
- Problème de trésorerie : 3
- Longue maladie ou accident du professionnel : 4
- Contentieux : 3

Calcul de l'efficacité de la détection (D)

Si le problème a pu être détecté avant qu'il ne se produise, le risque se trouve atténué.

Par exemple, un contentieux peut être détecté par des relations suivies avec le client.

Un virus informatique par un logiciel anti-virus.

En revanche, une panne d'ordinateur, un accident qui frappe le professionnel, sont peu ou pas détectables. Leurs conséquences seront d'autant plus redoutables.

On évaluera l'efficacité de la détection en s'inspirant du tableau 3.6 ci-après.

Tableau 3.6 Echelle d'évaluation de l'efficacité de la détection

4 : Pas détectable : moyens de détection inexistants.
3 : Peu détectable : moyens de détection peu efficaces.
2 : Assez détectable : moyens de détection assez efficaces mais pas toujours fiables.
1 : Détectable : détection efficace qui permet de prévenir la défaillance.

On suppose que, pour l'entreprise Dupont, l'efficacité de la détection a été évaluée comme suit :

- Panne d'ordinateur : 4 (on s'est placé dans le cas où aucune mesure de prévention n'existe).
- Problème de trésorerie : 2
- Longue maladie ou accident du professionnel : 4
- Contentieux : 2

Calcul de l'efficacité du rattrapage (Ra)

Si la conséquence du risque sur l'activité est « rattrapable », le risque est moindre.

Si c'est une conséquence irréversible, le risque est jugé plus important.

Par exemple, un client mécontent est une conséquence plutôt rattrapable : il est possible de lui offrir une compensation ou de trouver un autre client. En revanche, la perte d'un gros client est plutôt irrattrapable.

La perte d'un fichier informatique est rattrapable s'il existe des sauvegardes régulières.

Les conséquences de la longue maladie sont plus ou moins rattrapables selon qu'il se trouve ou non des collègues capables de suppléer à l'absence du professionnel. On notera l'efficacité du rattrapage de 1 à 4, en s'inspirant du tableau 3.7 ci-après.

Tableau 3.7 Echelle d'évaluation du caractère rattrapable des conséquences

4 : Pas rattrapable : aucune solution de remplacement n'existe. Aucune compensation du problème n'est possible.
3 : Peu rattrapable : des solutions de remplacement existent mais sont peu efficaces. Des compensations très partielles du problème sont possibles.
2 : Assez rattrapable : des solutions de remplacement assez efficaces existent. Des compensations partielles du problème sont possibles.
1 : Rattrapable : des solutions de remplacement existent et sont efficaces. Des compensations sont possibles en totalité.

On supposera que, pour l'entreprise Dupont, le caractère rattrapable des conséquences a été évalué comme suit :

– Panne d'ordinateur : 3
– Problème de trésorerie : 3
– Longue maladie ou accident du professionnel : 4
– Contentieux : 2

- **Indice de risque**

Cet indice permet de classer les risques par ordre d'importance et donc de définir un ordre de priorité dans le traitement du risque. Le calcul de l'indice de risque (IR) se fait en multipliant les 4 critères de risque selon la formule :

IR = O x G x D x Ra

Plus l'indice est élevé, plus le risque est important et appelle un traitement prioritaire.

L'évaluation développée du risque ne permet pas d'obtenir une mesure totalement objective car elle dépend de l'appréciation du professionnel. Il est donc recommandé au lecteur, lors de l'estimation des critères, de prendre des options un peu plus pessimistes que son intuition ne le lui suggère afin de compenser la propension naturelle à sous-estimer les risques.

Au-delà du chiffre obtenu, l'essentiel est de prendre du recul et de réfléchir à son risque.

3.5 Évaluer les risques : le tableau de synthèse

☑ Exemple de tableau d'évaluation des risques : l'entreprise Dupont

Le tableau 3.8 présente, de façon synthétique, les résultats de l'évaluation des risques associée à l'activité de l'entreprise de graphisme Dupont.

Il reprend les évaluations précédemment réalisées concernant l'entreprise Dupont, soit selon la méthode simplifiée, soit selon la méthode développée. L'évaluation des risques selon la méthode simplifiée est présentée en *caractères italiques* et l'évaluation développée en caractères romains gras.

Tableau 3.8 Evaluation des risques de l'entreprise Dupont
Méthode simplifiée et méthode développée

Type de risques	**Méthode simplifiée** *Evaluation du risque*	**O**	**G**	**D**	**Ra**	**Méthode développée** *Indice de risque*
Panne d'ordinateur	*Très important*	10	3	4	3	**360**
Problème de trésorerie	*Important*	8	3	2	3	**144**
Longue maladie ou accident	*Important*	2	4	4	4	**128**
Contentieux avec un client ou un fournisseur	*Moyen*	5	3	2	2	**60**

Commentaire du tableau

- **Commentaire général**

Les risques sont classés par ordre d'importance décroissant. Le risque le plus important vient en premier et ainsi de suite. Si l'estimation du risque est bien conduite, l'estimation intuitive (simplifiée) et objective (développée) doivent coïncider. Notez bien que l'on ne cherche pas à obtenir une précision parfaite mais un classement qui permette de prendre conscience des problèmes potentiels et d'aider à faire des choix.

- **Commentaire de l'exemple : la panne d'ordinateur**

Rappelons que cette évaluation est faite en supposant qu'aucun moyen de prévention (sauvegarde, antivirus) n'est en place.

Selon l'évaluation simplifiée réalisée par l'entreprise Dupont, son risque de panne d'ordinateur est très important.

L'évaluation développée a donné pour sa part les résultats suivants :

- La probabilité d'occurrence est élevée : on a estimé ici à 10 la probabilité qu'une panne survienne ; elle s'est déjà produite par le passé et, dans cette entreprise, tout laisse prévoir que ce sera encore le cas.
- La gravité est forte (3) : en cas de panne d'ordinateur, il y aura blocage temporaire du travail.
- Le problème n'est en général pas détectable (4).
- Enfin, le problème est peu rattrapable (3) en cas de perte de fichiers, sauf s'il existe des mesures de sauvegarde (mais nous nous plaçons ici dans le cas où il n'y en aurait pas).

L'indice de risque calculé par la méthode développée indique également que le risque est très important : IR=10 x 3 x 4 x 3 = 360.

Application à votre situation

Vous pouvez à présent, si vous le souhaitez, procéder à l'estimation des risques liés à votre activité. Utilisez pour cela le tableau 4.4 de la page 51.

3.6 Définir et mettre en place les actions préventives

☑ Exemple de définition d'actions préventives : l'entreprise Dupont

Les actions préventives visent à réduire l'importance du risque (ce qu'on appelle aussi « mitiger » le risque). Elles seront de préférence assorties d'un délai de réalisation.

Le tableau précédent (3.8) est donc complété en y incorporant les actions préventives et les délais de réalisation (voir tableau 3.9 ci-après). Les actions préventives sont données dans ce tableau à titre d'illustration. Chaque responsable détermine les actions qui correspondent le mieux à sa situation professionnelle.

Tableau 3.9 Exemples d'actions préventives en réponse aux risques identifiés

Type de risques	Méthode simplifiée *Evaluation du risque*	O	G	D	Ra	Méthode développée Indice de risque	Exemples d'actions préventives	Délais
Panne d'ordinateur	*Très important*	10	3	4	3	**360**	Acheter un ordinateur de secours Enregistrer les documents au fur et à mesure Disposer d'une assistance informatique Installer un antivirus	12 mois 3 mois 3 mois 1 mois
Problème de trésorerie	*Important*	8	3	2	3	**144**	Prévoir un tableau de suivi de trésorerie Constituer si possible une réserve d'argent	3 mois 24 mois
Longue maladie ou accident	*Important*	2	4	4	4	**128**	Prévoir des remplaçants Disposer d'assurances adéquates	6 mois 12 mois
Contentieux	*Moyen*	5	3	2	2	**60**	Suivre une formation à la « gestion de conflit » Formaliser le déroulement de la prise de commande pour la sécuriser	12 mois 3 mois

Termes utilisés : *« Formaliser le déroulement de la prise de commande »*.

Par cette expression, on entend :

– décomposer la gestion de la prise de commande par étapes successives,
– identifier « qui fait quoi » à chaque étape.

Commentaire du tableau

Les actions préventives ne doivent pas coûter un prix plus élevé que les conséquences éventuelles du risque.

On commencera par mettre en place les actions préventives qui correspondent aux risques les plus importants et qui sont les moins coûteuses.

Par exemple, l'antivirus, l'assistance téléphonique, le tableau de trésorerie ou la recherche de remplaçants éventuels.

Ensuite, on se penchera sur les risques les plus importants mais coûteux à prévenir et l'on décidera, selon les moyens dont on dispose, d'un échéancier de mise en place. Dans l'exemple ci-dessus, l'ordinateur de secours, la réserve d'argent ou les assurances entrent dans cette catégorie. En effet, ces actions demandent à être financées et prendront sans doute plus de temps. Enfin, on mettra en place les actions qui répondent aux risques de moindre importance. Par exemple, la formalisation du déroulement de la prise de commande.

3.7 Evaluer le risque après la mise en place des actions préventives (risque « mitigé »)

Une fois les actions préventives mises en place, on évalue à nouveau le risque après « mitigation », c'est à dire après sa réduction. Cette nouvelle évaluation peut se faire de façon intuitive (méthode simplifiée) ou quantifiée (méthode développée).

☑ Exemple : l'entreprise Dupont (fin)

Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse des risques précédente après réduction des risques par la réalisation des actions préventives.

« IRM » est la valeur de l'indice de risque après mitigation.

Tableau 3.10 Evaluation des risques après la mise en place des actions préventives
Entreprise Dupont

Type de risques	**Méthode simplifiée**	**O**	**G**	**D**	**Ra**	**IR : Indice de risque**	**Exemples d'actions préventives**	**Risque après mitigation** *Méthode simplifiée* **IRM : Indice de risque mitigé**
Panne d'ordinateur	*Très important*	10	3	4	3	**360**	Ordinateur de secours Enregistrer les documents au fur et à mesure Assistance d'urgence Installer un antivirus	*Moyen* **IRM=80** G = 2 ↓ Ra = 1 ↓
Problème de trésorerie	*Important*	8	3	2	3	**144**	Prévoir un tableau de trésorerie Réserve d'argent	*Faible* **IRM=48** G = 2 ↓ D = 1 ↓
Longue maladie ou accident	*Important*	2	4	4	4	**128**	Remplaçants Assurances adéquates	*Faible* **IRM=48** G = 3 ↓ Ra = 2 ↓
Contentieux	*Moyen*	5	3	2	2	**60**	Suivre une formation Formaliser déroulement de la prise de commande	*Faible* **IRM=36** O = 3 ↓

Commentaire du tableau

Dans la dernière colonne sont indiquées les nouvelles estimations du risque (simplifiée [italique souligné] et développée [gras]) et les critères qui ont baissé suite à la mise en place des actions de prévention des risques par l'entreprise Dupont. La flèche vers le bas ↓ indique que la valeur de ce critère a diminué.

Risque n° 1 : La panne d'ordinateur peut se produire à tout instant et sa probabilité d'occurrence est élevée. Elle n'est généralement pas détectable. On peut agir en revanche sur la gravité et le caractère « rattrapable » en prévoyant des solutions de prévention ou de secours. Le risque est devenu « moyen ». Il a été divisé par 4.

Risque n° 2 : Le problème de trésorerie : par la gestion d'un tableau de trésorerie et la constitution de la réserve d'argent, on joue sur la détection et la gravité. Le risque est désormais « faible ». Il a été divisé par 3.

Risque n° 3 : Longue maladie ou accident : on suppose ici que le risque a été réduit par la mise en place d'assurances professionnelles et d'un remplacement. Il est dorénavant « faible ».

La diminution du risque concerne la gravité (l'impact financier de la maladie sera moins fort si on est assuré) et le rattrapage. Le risque est presque divisé par 3.

Risque n° 4 : Contentieux : les actions de prévention agissent sur l'occurrence, par la maîtrise du déroulement de la prise de commande, et sur la gravité, par une bonne formation à la gestion de conflit. Le risque, devenu « faible », a été presque divisé par 2.

Les principaux risques ayant été réduits, comme dans le tableau ci-dessus, leur valeur peut devenir inférieure à d'autres risques (moyens ou faibles) non pris en compte en première analyse.

Une fois les principaux risques réduits, on recommence le travail de réduction des risques jugés encore trop importants.

Pour un risque identifié, les actions préventives sont jugées suffisantes lorsque le niveau de risque atteint est considéré comme acceptable par le professionnel.

Compte tenu de l'évolution de son activité, le professionnel refait la liste et l'évaluation des risques de façon périodique (au minimum tous les ans) pour s'assurer que de nouveaux risques ne sont pas apparus ou que leur importance ne s'est pas modifiée.

Application à votre situation

Reprenez et complétez le tableau 4.4 de la page 51 que vous avez commencé de remplir.

Pour cela, définissez les actions préventives visant à réduire les risques que vous avez identifiés. Puis, estimez la nouvelle valeur du risque ainsi obtenue.

3.8 L'évaluation des risques liés à la réalisation d'une commande complexe

3.8.1 L'intérêt de réaliser une analyse de risque pour les commandes nouvelles, importantes ou compliquées

L'analyse des risques est également appliquée à la gestion des commandes nouvelles, importantes ou compliquées.

Elle permet alors de mieux se prémunir contre l'apparition de problèmes inattendus lors de la réalisation de ce type de prestation.

Dans le cas d'un contrat, il est préférable de procéder à une analyse des risques avant la signature.

Une fois le contrat signé, cette analyse des risques pourra être affinée sur la base des nouvelles informations transmises par le client.

3.8.2 Exemples de situations pour lesquelles une analyse des risques est souhaitable

Voici une liste de situations qui peuvent justifier la réalisation d'une analyse de risque :

1. Le professionnel réalise ce type de prestation pour la première fois.
2. La commande représente un montant de chiffre d'affaires important pour lui.
3. La prestation est prévue pour s'étaler sur une longue période de temps.
4. La prestation mobilise, en plus du prestataire et du commanditaire, plusieurs autres intervenants.

3.8.3 La démarche d'analyse de risques appliquée à une prestation

La méthode consiste à lister les principaux problèmes qui pourraient survenir dans la réalisation de la commande et qui pourraient affecter les paramètres essentiels de la commande (qualité du produit ou du service, délais, coûts pour l'essentiel).

Ensuite, les problèmes sont hiérarchisés selon la méthode simplifiée (de préférence), puis des actions préventives sont mises en face de chacun des risques identifiés afin de les réduire. Pour le détail de la mise en œuvre de la méthode, se reporter au mode d'emploi précédent page 27.

☑ Exemple 1 : Réalisation d'un logiciel informatique

L'analyse de risque présentée dans le tableau 3.11 ci-après porte sur la réalisation d'un logiciel informatique.

Il s'agit à la fois d'une tâche complexe, étalée dans le temps, et on suppose, d'un enjeu financier important pour la société informatique Durand. Celle-ci décide de lui appliquer l'analyse des risques.

Tableau 3.11 Exemple d'analyse des risques appliquée à la réalisation d'un logiciel
Evaluation simplifiée

Risque Evaluation avant / <u>*après mitigation*</u>	Actions préventives
Inadaptation du logiciel produit aux besoins des utilisateurs finaux ***Risque très important /*** <u>***Moyen***</u>	Faire détailler et hiérarchiser les attentes du client (supposé différent des utilisateurs finaux). Réaliser un questionnaire pour déterminer les besoins des utilisateurs finaux. Prévoir la constitution d'un groupe d'utilisateurs auprès desquels seront testées les fonctionnalités du logiciel.
Dépassement des délais prévus ***Risque très important /*** <u>***Faible***</u>	Elaborer le planning « à rebours » en partant de la date de livraison finale. Laisser un « temps mort » suffisant en fin de planning pour amortir les éventuels dépassements. Prévoir le recours à la sous-traitance partielle comme option extrême en cas de dépassement important des délais.
Problème de fonctionnement du logiciel ***Risque important /*** <u>***Faible***</u>	Définir un programme de tests de fonctionnement avant la livraison.
Multiplication des demandes de modification de la part du client ***Risque important /*** <u>***Faible***</u>	Réaliser un suivi des modifications demandées par le client. Prévoir dans le contrat le cas où les modifications demandées par le client excéderaient ce qui est prévu contractuellement.
Dépassement du budget temps prévu ***Risque Moyen /*** <u>***Faible***</u>	Exercer un suivi précis du temps passé sur le projet.

☑ Exemple 2 : Réalisation et lancement d'un livre professionnel

L'analyse de risque porte sur la réalisation et le lancement d'un nouvel ouvrage par une maison d'édition, la société Dubois.
On suppose que cet ouvrage professionnel sort des habitudes de publication de l'éditeur et qu'il représente donc une certaine prise de risque pour celui-ci.

Tableau 3.12 Exemple d'analyse des risques liée à l'édition d'un livre
Evaluation simplifiée

Risques Evaluation avant/***<u>après mitigation</u>***	Actions préventives
Dépassement du budget affecté à ce projet ***Risque très important / <u>Moyen</u>***	Tenir un suivi précis des dépenses et recettes relatives à ce projet.
Faible écho dans la presse spécialisée ***Risque très important / <u>Faible</u>***	Préparer un dossier de presse spécifique pour cet ouvrage. Utiliser les services d'une attachée de presse. Obtenir des articles dans les journaux spécialisés.
Problème d'inadéquation au besoin ***Risque important / <u>Moyen</u>***	Prévoir des tests du manuscrit auprès de lecteurs potentiels avant de mettre l'ouvrage sur le marché.
Problème de rupture de stock ***Risque moyen / <u>Faible</u>***	Prévoir avec l'imprimeur les conditions de réimpression.

Commentaire des tableaux

Les risques sont listés dans la colonne de gauche.

Ils sont ensuite évalués et classés par ordre d'importance. Cette évaluation figure en *italique* sous le risque correspondant.

Des actions préventives visant à prévenir les risques sont inscrites dans la colonne de droite.

Enfin, une fois les actions préventives réalisées, on procède à une nouvelle évaluation du risque « mitigé ». Cette nouvelle évaluation se trouve en *italique souligné* sous le risque correspondant.

Le tableau 3.13 ci-dessous présente une liste de recommandations générales en vue de la prévention des risques relatifs à un projet ou à une commande complexe.

Tableau 3.13 Recommandations en vue de la prévention des risques d'un projet complexe

1. Identifier les besoins du client dans le détail, les formaliser et les classer par ordre de priorité. 2. Planifier les tâches le plus en amont possible. 3. Tenir un suivi précis du déroulement du projet, que ce soit au niveau du temps passé, des recettes, des dépenses ou du planning. 4. Associer le client ou ses représentants à des phases clé de la prestation. 5. Tester le produit ou le service avant de le livrer. 6. Prévoir des alternatives possibles en cas de problème.

3.8.4 Application à votre situation

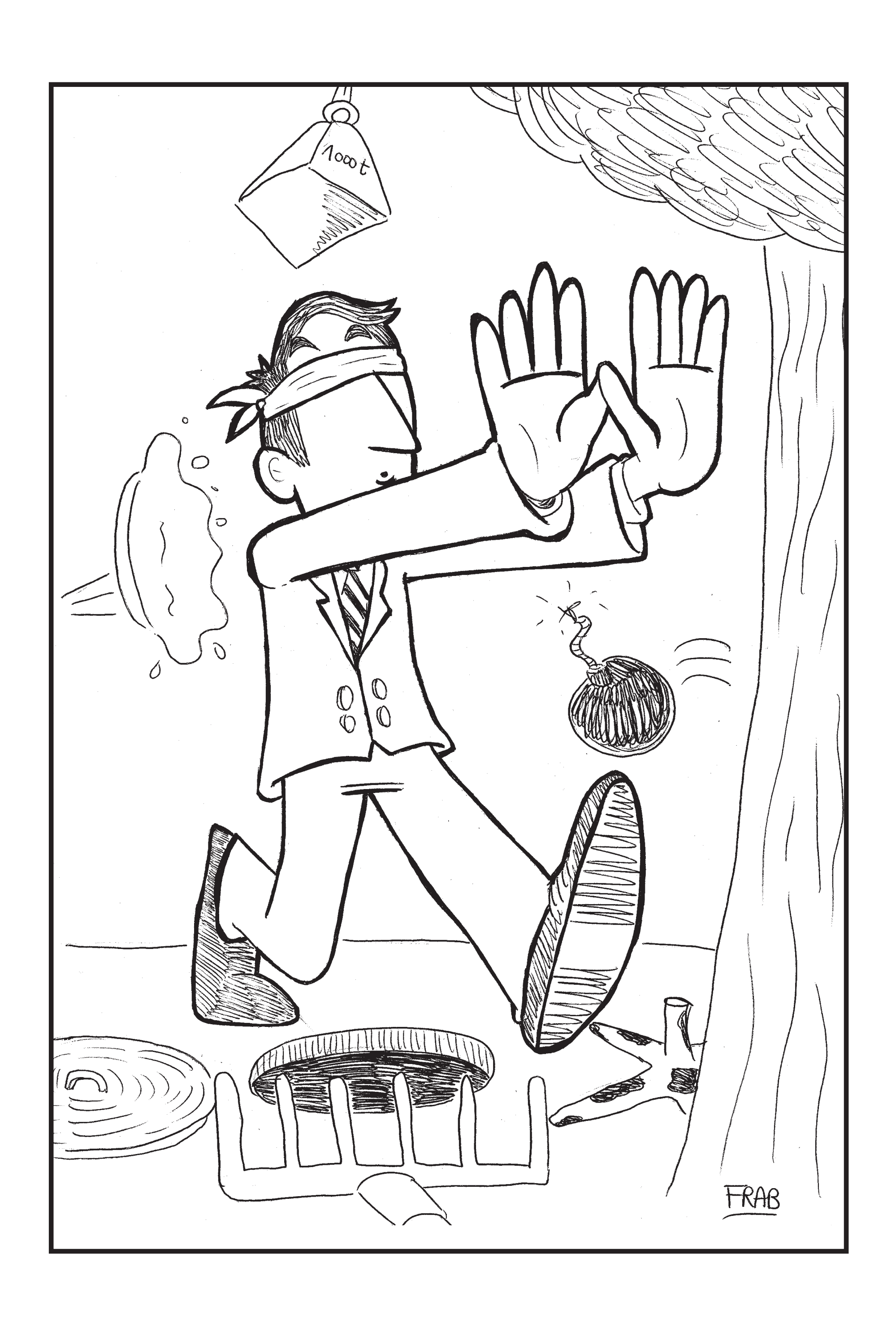
Vous pouvez à présent, si vous le souhaitez, procéder à l'estimation et à la prévention des risques liés à une prestation importante, nouvelle ou complexe, que vous réalisez ou que vous envisagez de réaliser.

Vous vous reporterez pour cela au tableau 4.5 de la page 52.

3.9 Conclusion

La démarche d'analyse des risques proposée permet, dans un temps limité et de façon relativement simple, d'identifier les principaux risques, de les évaluer et de définir les actions préventives appropriées.

Une analyse des risques conduite à son terme aura pour effet de prévenir un grand nombre de problèmes potentiels, libérant ainsi le professionnel de certaines appréhensions et lui permettant de se consacrer, dans des conditions plus sereines, à l'exercice de son métier.



Ne prenez pas de risques inutiles !

4
Grilles d'auto-diagnostic et de progrès

4.1 Recensement, analyse et prévention des défauts

Listez dans la première colonne les principaux défauts rencontrés dans l'exercice de votre activité ces derniers mois (on pourra, dans un premier temps, se limiter aux défauts externes).

Puis, remplissez le tableau ci-dessous au fur et à mesure de l'apparition de nouveaux défauts.

Pour des instructions complémentaires concernant les modalités de remplissage des colonnes du tableau, reportez-vous à l'exemple des pages 11 et 12.

Tableau 4.1 Suivi et prévention des défauts

Date Parties intéressées	Défaut	Coût du défaut	Action curative	Causes du défaut	Action d'amélioration

4.2 Recensement des idées d'amélioration ou de développement

Listez vos idées d'amélioration, de développement ou d'innovation. Hiérarchisez-les par ordre d'importance. Puis classez-les dans les dossiers composant votre plan d'action.

Puis remplissez le tableau au fur et à mesure de l'apparition de nouvelles idées.

Reportez-vous le cas échéant aux pages 16 et suivantes pour des instructions complémentaires concernant le remplissage des colonnes.

Tableau 4.2 Mon plan d'amélioration hiérarchisé par ordre d'intérêt

Idées d'amélioration, d'innovation ou de développement	Degré d'importance 3 : Idée très importante	Délais de réalisation	Dossier

4.3 Liste des principaux risques

Etablissez dans le tableau ci-dessous la liste des principaux risques liés à votre activité.

Pour établir cette liste, reportez-vous, si nécessaire, au § 3.3 page 29.

Tableau 4.3 Liste des principaux risques associés à mon activité

1. ____
2. ____
3. ____
4. ____
5. ____
6. ____
7. ____
8. ____
9. ____
10. ____
11. ____
12. ____
13. ____
14. ____
15. ____

4.4 Analyse et prévention des risques liés à mon activité

A partir des risques identifiés dans le tableau 4.3, remplissez la première colonne du tableau d'analyse des risques ci-dessous. Reportez-vous, en cas de besoin, aux instructions des pages 30 et suivantes pour compléter le tableau. La dernière colonne sera remplie plus tard, après mise en œuvre des actions préventives. Dupliquez ce tableau autant que nécessaire.

Tableau 4.4 Evaluation des risques liés à mon activité avant et après la mise en place d'actions préventives

Type de risques	Méthode simplifiée *Evaluation du risque*	O	G	D	Ra	Méthode développée IR : Indice de risque	Actions préventives	Délai	Risque mitigé *Méthode simplifiée* IRM

4.5 Prévention des risques liés à la réalisation d'une commande

Pour remplir le tableau 4.5 ci-après, définissez la commande ou la prestation sur laquelle vous souhaitez faire porter l'analyse du risque. Reportez-vous si nécessaire aux instructions du § 3.8, pages 42 et suivantes pour compléter le tableau. Dupliquez ce tableau si nécessaire.

Tableau 4.5 Analyse et prévention des risques liés à la réalisation d'une commande complexe
Evaluation simplifiée

Nom de la prestation :

Risques **Evaluation avant/*après mitigation***	**Actions préventives**

Conclusion générale

Des « imprévus » pourtant prévisibles

Des imprévus, parfois sérieux, perturbent l'activité des petites entreprises. Ils causent des pertes de temps ou d'argent plus ou moins importantes. Les difficultés les plus graves plongent parfois le professionnel dans le stress et peuvent mettre en péril son activité.

Une partie de ces « imprévus » était pourtant largement prévisible : ce sont des dysfonctionnements qui se sont déjà produits par le passé et qui reviennent de façon plus ou moins régulière parce qu'on leur a cherché des solutions immédiates, dans l'urgence, et non des solutions durables.

Comment dire non, autant que possible, à ces situations de stress et à ces pertes de temps et d'argent ? En prévenant les dysfonctionnements et les risques de façon méthodique.

Une méthodologie bien établie

Les entreprises performantes l'ont bien compris. Elles adoptent une stratégie visant à réduire de façon systématique leurs défauts et leurs risques.

Cette stratégie consiste :

1. À réduire leurs défauts quand ils se produisent, par les opérations suivantes :
   - → le remplacement des produits ou les services défectueux quand ils sont identifiés,
   - → la recherche des causes des défauts constatés,
   - → la suppression des causes de ces défauts par la mise en œuvre de solutions qui donnent les meilleures chances qu'ils ne se reproduisent plus à l'avenir.

2. À mobiliser les idées d'amélioration disponibles dans l'entreprise par leur recueil et leur classement méthodiques.
3. À identifier les risques d'apparition d'un problème dans l'entreprise et à prévenir les risques les plus importants par les opérations suivantes :
   - l'identification des principaux risques qui pourraient pénaliser l'entreprise ou ses clients,
   - l'évaluation de ces risques selon une méthode intuitive ou quantitative,
   - la mise en œuvre d'actions préventives dont on peut raisonnablement penser qu'elles réduiront le niveau des risques identifiés,
   - la nouvelle évaluation des risques après « mitigation » pour vérifier que le risque se situe à un seuil acceptable pour l'entrepreneur.

Des solutions peu coûteuses

Les solutions aux problèmes que vit l'entrepreneur sont généralement peu coûteuses. L'expérience montre en effet que la plupart des problèmes naissent d'une mauvaise organisation. Ces solutions ne coûtent donc en général qu'un peu de temps de réflexion pour concevoir une meilleure façon de travailler qui permette de prévenir l'apparition récurrente du problème.

Le coût d'investissement, quand il existe, doit rester réaliste : il est comparé aux coûts de la non-qualité et aux risques que l'entrepreneur aura estimés par ailleurs.

Une stratégie gagnante

En pratiquant une stratégie de ce type, l'entrepreneur se donne des atouts face à la concurrence de plus en plus vive :

1. Il satisfait mieux ses clients par des produits et services améliorés en permanence.
2. Il diminue ses coûts de production dans la mesure où il a réduit les coûts de non-qualité, c'est-à-dire les RE, toutes ces opérations qui consistent à REfaire ce qui n'a pas été bien fait la première fois.
3. Il innove par une réflexion tournée en permanence vers les améliorations et les solutions imaginatives.

Il tend ainsi à proposer des produits de meilleure qualité, innovants et moins chers.

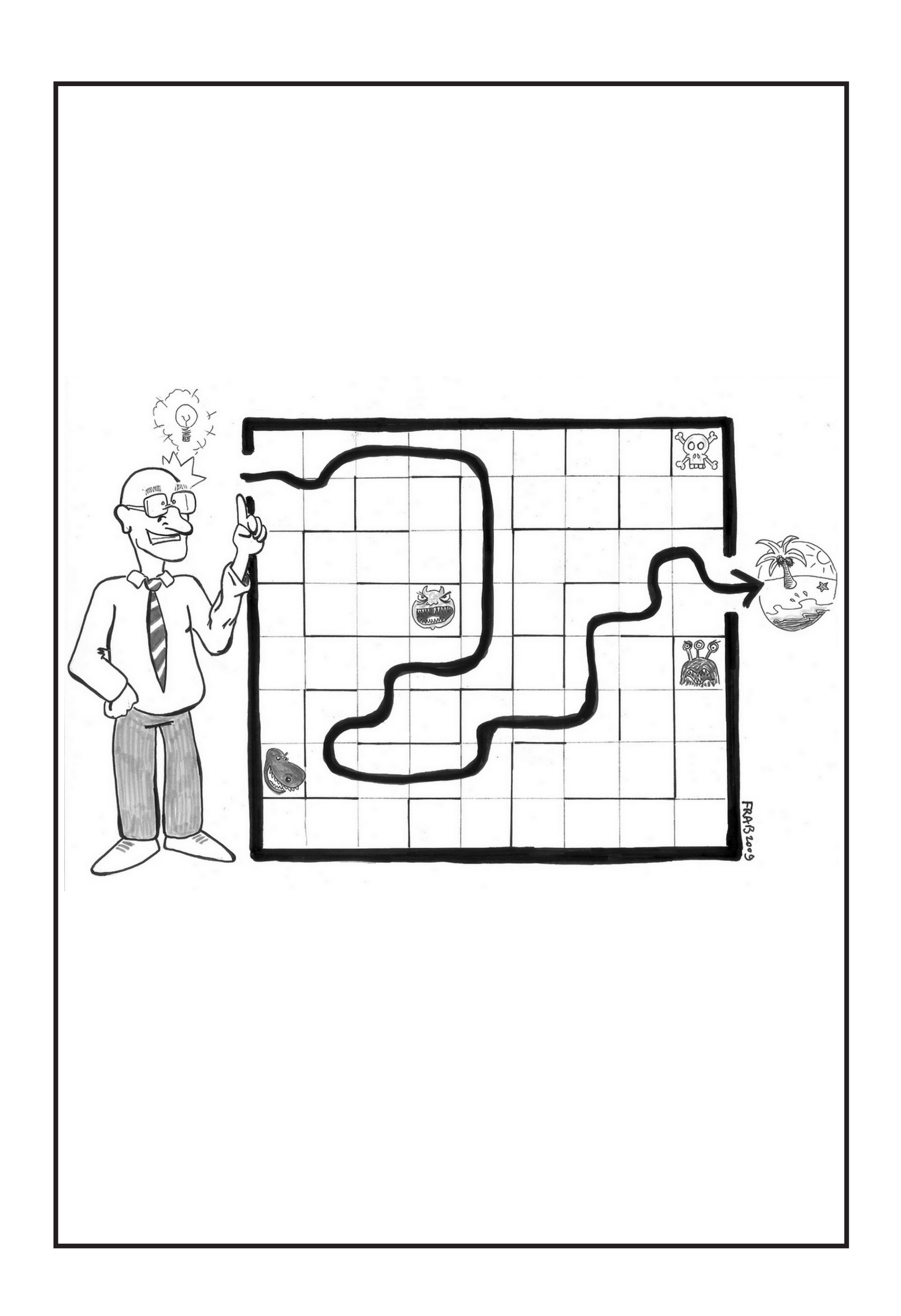
De plus, il se crée un environnement de travail plus serein qui favorise la prise des bonnes décisions.

Des grilles d'auto-diagnostic et de progrès pour simplifier le travail d'amélioration

Pour réaliser efficacement cette stratégie, l'entrepreneur met en place un suivi portant sur les défauts, les risques et les idées d'amélioration.

Le présent ouvrage s'est efforcé de simplifier au maximum ce travail de recueil et de suivi en proposant de le limiter, dans le cas des petites entreprises, à des tableaux synthétiques.

Le renseignement et le suivi formalisé de ces tableaux, de façon trimestrielle, constitue pour l'entrepreneur une garantie de la qualité, de l'efficacité et de la sérénité de son travail.



Des grilles pratiques pour tendre vers une meilleure efficacité ... et pour éviter quelques écueils

Glossaire[4]

Action corrective

Action visant à éliminer une cause de non-conformité ou de toute autre situation indésirable détectée (selon la norme internationale de management de la qualité ISO 9000 version 2005[5]).

Action préventive

Action visant à éliminer une cause de non-conformité potentielle ou de toute autre situation potentielle indésirable (selon ISO 9000:2005).

AMDEC
Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité

L'analyse des risques permet d'étudier et maîtriser les risques de défaillance d'un produit, d'un service ou d'un processus afin d'améliorer sa fiabilité.

L'AMDEC est une technique d'analyse prévisionnelle qui permet :

– d'estimer les risques d'apparition de défaillances et leurs conséquences ;
– d'engager les actions préventives nécessaires pour réduire les risques afin que le produit / service corresponde mieux aux exigences.

---

4 En complément de la définition officielle des termes utilisés dans cet ouvrage, une définition usuelle, plus proche du langage courant, est parfois proposée.

5 ISO est le sigle de l'organisation internationale des normes qui siège à Genève. ISO 9000 est la série des normes qui définit le management de la qualité. ISO 9000 version 2005, intitulée *Principes essentiels et vocabulaire*, précise les concepts du management de la qualité.

Amélioration continue

Actions entreprises dans tout l'organisme, en vue d'accroitre l'efficacité et l'efficience des activités et des processus.

Activité régulière permettant d'accroitre la capacité à satisfaire les exigences (selon ISO 9000:2005).

Brainstorming

Outil utilisé dans le cadre des Groupes d'Amélioration de la Qualité visant le recueil d'un maximum d'idées sur un problème donné par la recherche de ses causes ou de ses solutions.

Le brainstorming est une démarche de créativité qui vise à faire émerger du groupe toutes les idées qui lui viennent sans se censurer, puis dans un deuxième temps à trier et sélectionner les idées produites à partir de critères de choix établis par le groupe.

Les cinq zéros

Ce sont les objectifs qui caractérisent une organisation tournée vers la qualité (ils sont aussi appelés pour cette raison les cinq zéros « olympiques »).

- **Zéro papier :** Réduire le plus possible les papiers inutiles.
- **Zéro délai :** Réduire au maximum le temps entre le moment où une commande est enregistrée et où le produit / service est délivré (livraison « sans délais »).
- **Zéro panne :** Objectif de la maintenance qui est de faire en sorte que la panne ne se produise pas.
- **Zéro défaut :** Réduire les erreurs par la recherche systématique et par l'élimination de leurs causes (réalisation et délivrance de produits ou services « sans défauts »).
- **Zéro stock :** Ne recevoir que des matières, des matériels ou des pièces de bonne qualité et seulement au moment où on en a besoin pour minimiser les stocks (production à flux tendu).

Le non-respect de l'un des ces cinq « zéros » se traduit par des coûts inutiles.

Conformité

Satisfaction d'une exigence (selon ISO 9000:2005).

Coût d'obtention de la qualité

Ensemble des coûts engagés par l'entreprise pour atteindre et assurer les niveaux de qualité requis (selon la norme NF EN 29004).

Ils se décomposent généralement en coût de non-qualité, coût de contrôle et coût de prévention.

La démarche de performance consiste à investir dans la prévention (formation, conseil, certification, investissements humains et matériels dans le management de la qualité) afin de réduire les non-qualités.

Dans une logique d'amélioration, les coûts de prévention, c'est-à-dire l'investissement bien ciblé dans la réduction des non-conformités, sont compensés largement par la baisse des coûts de non-qualité, de sorte que les coûts d'obtention de la qualité baissent.

Défaillance

Défaut d'exécution d'une fonction ou d'un produit.

Défaut

Non-satisfaction d'une exigence liée à une utilisation prévue ou spécifiée (selon ISO 9000:2005).

Démarche de résolution de problème

La démarche de résolution de problème vise à analyser une non-conformité pour définir et mettre en œuvre des solutions appropriées.

Elle comprend généralement les étapes suivantes :

1. Poser le problème
2. Mesurer le problème
3. Analyser les causes
4. Rechercher et choisir les solutions,
5. Mettre en œuvre la solution
6. Évaluer les résultats

Efficacité

Atteinte de résultats prédéfinis.

Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés (selon ISO 9000:2005).

Efficience

Atteinte d'un résultat prédéfini au moindre coût.

Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées (selon ISO 9000:2005).

Groupe d'amélioration de la qualité (GAQ)

Le groupe d'amélioration de la qualité est composé des personnes de différents services qui se penchent sur un problème qui leur est commun pour le traiter.

Il utilise différentes méthodes pour rendre sa démarche rigoureuse (démarche de résolution de problème, méthode d'analyse de processus…).

Le GAQ propose des solutions à la hiérarchie qui conserve son pouvoir de décision.

Non-qualité

Écart entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue.

Participation

Démarche visant à encourager les personnels à participer au processus d'amélioration continue en faisant part de leurs suggestions concernant l'amélioration des produits, services, processus ou activités de l'organisme. En effet, les personnels ont souvent des idées pertinentes pour résoudre les problèmes qui se posent quotidiennement à eux.

La démarche participative s'appuie notamment sur les méthodes suivantes : la boîte à idée ; les primes attribuées aux propositions innovantes ; les cercles de qualité, groupe volontaire associant des employés d'un même service, les GAQ.

QQOQCP

Outil permettant d'identifier de façon précise le problème à traiter en l'envisageant sous plusieurs aspects.

Quoi ? En quoi le problème consiste-t-il ?

Qui ? Qui est concerné par le problème ?

Où ? Où le problème se produit-il ?

Quand ? Quand le problème se produit-il ?

Comment ? Comment le problème se produit-il ?

Pourquoi ? Pourquoi est-il important de régler le problème ?[6]

---

6 Dans cet ouvrage, le P de pourquoi a été placé en tête pour faciliter la compréhension car il donne la raison pour laquelle il est important d'utiliser l'outil présenté.

Qualité

Ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude de satisfaire des besoins exprimés et implicites (selon ISO 8402).

Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences (selon la norme ISO 9000:2005).

Risque

Un risque est défini comme un problème (une défaillance) qui pourrait se produire à l'avenir dans le fonctionnement de l'activité ou dans le cours de la réalisation d'une prestation et qui pourrait entraîner des conséquences négatives du point de vue de l'organisme ou de son client.

Il représente au minimum la combinaison de la probabilité d'occurrence et de la (des) conséquence(s) de la survenue d'un événement dangereux.

Bibliographie

Benjamin Bichon, *Réussir la prévention des risques dans les PME*, AFNOR, 2005.

Olivier Boutou, Gérard Landy, Bruno Saintvoirin, *Performance de l'entreprise*, collection « 100 questions pour comprendre et agir », AFNOR, 2006.

Didier Noyé, *La démarche de résolution de problème. Fascicule 1 : La démarche. Fascicule 2 : Les outils*, Editions INSEP, 2000.

Gérard Landy, *AMDEC – Guide pratique*, AFNOR, 2007.

Isaac Getz, Alan G. Robinson, *Vos idées changent tout*, Les Éditions d'Organisation, 2003.

Gilbert de Mareschal, *La cartographie des risques*, AFNOR, 2003

Liens utiles

Organismes publics accompagnant la création et le développement des entreprises

L'Agence pour la Création d'Entreprise (APCE)
www.apce.com

L'Association pour l'Emploi des Cadres (APEC)
www.apec.fr

Assemblée Permanente des Chambres de Métiers
www.apcm.com

Pôle Emploi
www.pole-emploi.fr

Chambres de Commerce et d'Industrie
www.cci.fr
www.acfci.cci.fr

Ministère des Finances
www.minefi.gouv.fr

Ordre des experts-comptables
www.experts-comptables.fr

OSEO
www.oseo.fr

Sites Internet proposant des documents consacrés au management de la qualité et de la performance

Qualité Online
www.qualiteonline.com

Quality and Co
www.qualityandco.com

Sites Internet consacrés aux TPE/PME et proposant des dossiers sur l'amélioration des performances

NetPme
www.netpme.fr

Tpepme.com
www.tpepme.com

L'entreprise
www.lentreprise.com

Sites Internet proposant des services aux TPE/PME

Comptanoo
www.comptanoo.com

Companeo
www.companeo.com

Salons dédiés aux TPE/PME

Planète PME
www.planetepme.org

Salon des entrepreneurs
www.salondesentrepreneurs.com

Salon des micro-entreprises
www.salonmicroentreprises.com


PREVENTION DES RISQUES
PREVENTION DES DEFAUTS
BONNES IDEES
FRAB




EFFICACITE